

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME

PAR  
MARIE-ÈVE BEAUMIER

MÉTHODE DE RÉSEAUTAGE ET DE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DES  
ORGANISMES CULTURELS AUPRÈS DES MUNICIPALITÉS  
POUR LEUR RECONNAISSANCE POLITIQUE :  
L'EXEMPLE DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES DU CANADA

JANVIER 2008

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## *Sommaire*

Un des défis posés par la mondialisation est la préservation de la diversité culturelle. De même, de nombreux programmes et politiques publiques sont élaborés partout au monde, autant au niveau des gouvernances nationales que locales, afin d'organiser le dialogue interculturel et de maintenir la cohésion sociale des collectivités. Se situant à la jonction de plusieurs tendances de développement, de gestion et de communication – les relations publiques, le lobbying, l'«advocacy», la planification culturelle et la politique culturelle – la méthode exposée en ce mémoire de maîtrise pourrait être perçue telle une nouvelle approche de gestion des différences culturelles et une voie nouvelle vers l'intégration sociale des communautés culturelles par leurs collectivités de référence. Par l'exemple des communautés francophones du Canada, une approche exploratoire de la gestion municipale de la diversité culturelle au Canada marque cette étude de maîtrise. Un processus de reconnaissance politique selon une méthode de réseautage et de positionnement stratégique d'un organisme culturel dans un système municipal de diversité culturelle au Canada constitue le propre des résultats de cette recherche. Ce document présente donc une méthode selon laquelle une communauté francophone du Canada entreprend, via son organisme culturel, des gestes et actions de réseautage et de positionnement stratégique dans un système municipal de diversité culturelle pour l'obtention de gestes et actions de reconnaissance politique. Suivant les logiques de l'analyse systémique, la méthode soutenue montre que diverses actions stratégiques doivent être élaborées et mises en œuvre de manière à influencer les rapports de forces

qui définissent le système municipal étudié. De même, comme le suppose la modélisation de systèmes, la communauté francophone et son organisme culturel entrent, par différentes adaptations au système, dans un enchaînement d'actions stratégiques. Trois grandes périodes structurent la méthode présentée dans ce mémoire :

1- celle de l'évaluation des réalités du système, 2- celle du positionnement stratégique de l'enjeu dans le système et, enfin, 3- celle de la prévision stratégique et du positionnement stratégique de l'organisme dans le système. Sous ces trois périodes, cinq temps d'action stratégique composent les résultats de cette recherche:

1- l'évaluation des réalités du système, 2- la construction d'argumentaires, 3- la diffusion des arguments, 4- l'élaboration de scénarios et, pour finir, 5- l'insertion de l'organisme dans le système municipal.

## *Table des matières*

<i>Sommaire</i> .....	ii
<i>Liste des figures</i> .....	ix
<i>Remerciements</i> .....	x
Chapitre 1	
<i>INTRODUCTION</i> .....	1
1.1. Questions générales de recherche .....	4
1.2. Question spécifique de recherche .....	5
1.3. Objectifs de recherche .....	5
1.4. Notre sujet d'étude.....	6
Chapitre 2	
<i>PROBLÉMATIQUE</i> .....	9
<i>Loi sur les langues officielles</i> .....	11
<i>Le multiculturalisme</i> .....	12
Chapitre 3	
<i>RECENSION DES ÉCRITS</i> .....	10
3.1. Les relations interculturelles et la gestion des différences.....	10
3.2. Le pluralisme .....	18
3.3. Le multiculturalisme .....	20
3.3.1 <i>Le multiculturalisme canadien et les conflits politiques au Canada</i> .....	21

## Chapitre 4

<i>Cadre d'analyse théorique de notre recherche : un système culturel municipal de diversité culturelle au Canada</i> .....	26
4.1. L'analyse systémique.....	29
4.1.1. <i>Les composantes de notre système et son fonctionnement selon Collerette et Delisle (1982)</i> .....	33
a) La frontière et l'enveloppe de maintien .....	34
b) La perception de la mission : l'agent de changement.....	36
c) L'intrant .....	37
d) L'extrant .....	37
e) Le feed-back .....	38
f) Processus de transformation.....	39
4.2. La reconnaissance et ses processus politiques .....	40
4.2.1. <i>Le processus de reconnaissance politique développé</i> .....	44
4.3. La diversité culturelle .....	47
4.4. La planification culturelle.....	49
4.5. La méthode des système souples ( <i>Soft systems methodology</i> ) (SSM) .....	51

## Chapitre 5

<i>MÉTHODOLOGIE</i> .....	54
5.1. Les études de Michel de la Durantaye – <i>Organismes culturels et leurs municipalités : un partenariat en devenir</i> – et notre étude. ....	54
5.2. Les méthodes systémiques : notre structure de preuve .....	56
5.3. La modélisation de système : notre méthode d'analyse des données .....	59

5.4. Collecte de donnée.....	63
5.5. Notre grille de collecte de données.....	64
5.6. Échantillon .....	67
5.7. Forces et faiblesses des méthodologies systémiques .....	69

## Chapitre 6

<i>PRÉSENTATION DES RÉSULTATS : Méthode de réseautage et de positionnement stratégique d'un organisme culturel auprès de la municipalité pour sa reconnaissance politique .....</i>	<i>70</i>
6.1. Durée de la méthode .....	72
6.2. Période I : Évaluation des réalités du système.....	73
6.2.1. Temps 1 : Évaluation des réalités du système et de ses acteurs .....	74
a) Identification des réalités de l'agent de changement et du sous-système de la communauté francophone dans le système culturel municipal.....	74
b) Identifier les réalités du système culturel municipal et de ses acteurs.....	77
c) Évaluer la recevabilité de l'enjeu.....	81
6.3. Période II : Positionnement stratégique de l'enjeu dans le système culturel municipal.....	84
6.3.1. Temps 2 : Construction d'argumentaires .....	86
a) Développer des arguments relatant les nombreuses réalisations de l'organisme culturel francophone comme des contributions au développement culturel de la collectivité.....	89

b) Développer des arguments relatant les points de jonction entre les objectifs de développement culturel poursuivis par la municipalité et les objectifs, moyens et manifestations de l'organisme culturel francophone .....	92
c) Développer des arguments de nature économique.....	93
d) Développer des arguments de nature prévisionnelle .....	95
e) Développer des arguments de nature comparative .....	95
6.3.2. Temps 3 : Diffusion des argumentaires .....	96
a) Sensibiliser des partenaires stratégiques.....	97
b) Se réseauter, élargir son réseau.....	104
6.4. Période III : Prévision stratégique et positionnement stratégique de l'organisme dans le système.....	110
6.4.1. Temps 4 : Élaboration de scénarios .....	110
a) Initier et coordonner les projets communs.....	112
b) Saisir les occasions porteuses.....	114
c) Prévoir les risques, verrous, obstacles et contraintes .....	115
6.4.2. Temps 5 : Insertion de l'agent de changement dans le système dans un rôle de leader du développement culturel municipal.....	116
Chapitre 7	
DISCUSSION.....	117
Chapitre 8	
CONCLUSION.....	123
Liste des références.....	123
Bibliographie .....	123



<i>Annexe A</i> .....	141
<i>Annexes B</i> .....	143

## ***Liste des figures***

### **Figure**

1	Modélisation du cadre d'analyse théorique : un système culturel municipal au Canada de diversité culturelle dans lequel un organisme culturel d'une communauté culturelle poursuit un enjeu de reconnaissance politique de ses apports culturels au développement de la collectivité municipale selon une méthode de réseautage et de positionnement stratégique .....28
2	Les composantes d'un système et son fonctionnement (Collerette et Delisle, 1982).....34
3	Modélisation du processus de reconnaissance politique municipal d'un organisme culturel.....45
4	Grille de collecte de données : Un système culturel municipal et les enjeux de développement d'un organisme culturel d'une communauté culturelle .....65
5	Périodes et temps de la méthode de réseautage et de positionnement stratégique des organismes culturels auprès des municipalités pour leur reconnaissance politique.....73
6	Période I, temps 1 et ses principes directeurs .....74
7	Période II, temps 2 et 3 et leurs principes directeurs.....86
8	Période III, temps 4 et 5 et leurs principes directeurs.....111
9	Résultats opérationnels et développementaux d'un processus de reconnaissance selon la méthode de réseautage et de positionnement stratégique soutenue dans ce mémoire.....120

## Remerciements

D’abord, merci à mon directeur de recherche, employeur et ami, Michel de la Durantaye pour toutes les connaissances transmises et la confiance qu’il a su me démontrer au cours de ces années de recherche.

Merci à la Fédération culturelle canadienne-française (FCCF), à la Société culturelle des Hauts-Plateaux (SCHP), au Centre des Arts de Hearts (CAH), au Centre culturel francophone de Vancouver (CCFV) et à l’Association francophone de Nanaimo (AFN) et à leurs personnels pour les expériences exceptionnelles qui marquent cette recherche.

Puis, merci à mes parents qui ont su m’apprendre la confiance et la volonté, et qui ont une part beaucoup plus importantes que ce qu’ils croient quant à mes réussites.

Un merci tout particulier à Benoît qui su m’écouter, m’encourager et me faire rire et sourire dans les bons comme dans les plus durs moments de cette recherche. Merci pour tous les petits gestes.

Merci à Maxime pour les bons mots, les gestes d’encouragement et les clins d’œil.

Et, enfin, merci à ma sœur Dominique et ma grand-maman Flore qui sont pour moi deux femmes exceptionnelles, sources d’inspiration.

Méthode de réseautage et de positionnement stratégique des  
organismes culturels auprès des municipalités pour leur  
reconnaissance politique :

L'exemple des communautés francophones du Canada.

*La culture et l'identité sont au cœur des grands débats de l'heure. [...] L'enjeu est de taille : il s'agit de participer à la fois à un mouvement de mondialisation et d'affirmation de nos cultures, sans lesquels nos identités s'affaibliraient et le monde serait de plus en plus uniforme.*

*(Liza Frulla, Le Devoir, 23 août 2004)*

# Chapitre 1

## *INTRODUCTION*

Un des défis posés par la mondialisation est la préservation de la diversité culturelle. En ce sens, l'affirmation des cultures et de leurs formes d'expression est aujourd'hui une importante préoccupation internationale. D'ailleurs, les premières années du XXI<sup>e</sup> siècle marquent une révolution politique considérable : «La culture est enfin reconnue comme une valeur et pas seulement comme une marchandise» (Wolton, 2006). On n'a qu'à penser au forum européen de la culture nommé «Vivre la diversité culturelle» qui eut cours à la fin du mois de mai 2006 au Luxembourg, à la Deuxième Réunion des ministres et des hautes autorités de la Culture des Amériques qui s'est tenue en août 2005 à Mexico, au colloque international qui avait pour thème «migration et diversité culturelle» qui a eut lieu en juillet 2005 au Maroc, au forum universel des cultures qui s'est déroulé à Barcelone tout l'été 2004, etc.

De même, un des domaines d'étude et de recherche qu'a privilégié l'UNESCO en 2004-2005 est la *Promotion de la diversité culturelle et du dialogue interculturel*. D'ailleurs, le 21 octobre 2005 marque la bataille commencée il y a une vingtaine d'année par la France, qui fut vite rejointe par le Québec et le Canada, pour faire reconnaître l'exception culturelle. Cette journée représente la signature à l'UNESCO d'une

convention en faveur de la diversité culturelle. Cent quarante-six pays sur cent cinquante-quatre présents ont voté la *Convention internationale sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*. Selon cette dernière organisation, il ne s'agit pas d'identifier et de préserver toutes les cultures prises isolément, mais au contraire de les revivifier afin d'éviter leur ghettoïsation, de contrecarrer des dérives identitaires et de prévenir les conflits.

Ce dialogue des cultures revêt un sens nouveau, dans le cadre de la mondialisation et du contexte politique international que nous connaissons aujourd'hui. Il devient ainsi un outil indispensable pour assurer le maintien de la paix et de la sécurité mondiale. Ainsi, considérant que chaque culture puise à ses propres racines, mais ne s'épanouit qu'au contact des autres cultures, on décrit la diversité culturelle comme une source de créativité et un facteur de cohésion sociale et de développement économique. «Reconnue comme un vecteur de cohésion économique et sociale, elle [la diversité culturelle] s'affirme comme un instrument de rééquilibrage territorial» (Europa. [En ligne], octobre 2007)

De même, de nombreux programmes et politiques publiques sont mis sur pieds partout au monde afin d'organiser ce dialogue et de maintenir une cohésion sociale. D'ailleurs, lors du Congrès fondateur de Cités et gouvernements locaux unis, réalisé à Paris en mai 2004, on proclama que la culture est devenue un thème incontournable pour le

développement urbain. De plus, l'adoption de l'*Agenda 21 de la culture*<sup>1</sup> par de nombreuses de villes au monde fait preuve de l'attention croissante que les gouvernements locaux accordent au patrimoine, aux arts, à la culture.

De même, dans ce mémoire, nous nous intéressons à la mise en œuvre de la diversité culturelle et à sa gestion municipale. Comment s'organise le dialogue interculturel dans nos collectivités canadiennes? Quelles places occupent les différentes cultures, les différentes communautés culturelles dans nos collectivités, nos municipalités? Plus particulièrement, nous nous attarderons à comprendre une méthode de réseautage et de positionnement stratégique des communautés francophones du Canada dans leur collectivité de référence pour la reconnaissance politique de leurs apports culturels au développement culturel municipal, au développement de la collectivité

## 1.1. Questions générales de recherche

Au Canada, comment se met en œuvre la diversité culturelle de manière à ce que toutes les communautés collaborent au dynamisme de chacune? Comment s'organise le dialogue interculturel? De même, considérant le contexte politique canadien et ses paradigmes – que nous expliquerons davantage dans les chapitres suivants –, nous nous

---

<sup>1</sup> Le document *Agenda 21 de la culture* constitue un engagement des villes et des gouvernements locaux en faveur du développement culturel en tant que document de référence pour les politiques publiques culturelles et comme contribution au développement culturel de l'humanité. Par l'adoption de ce document qui remarque les aspects critiques du développement culturel dans le monde, les villes et gouvernements locaux prennent un ferme engagement de faire de la culture une dimension clé de leurs politiques urbaines. (Récupéré le 2 décembre 2007 de <http://www.agenda21culture.net>)

demandons, dans ce mémoire de maîtrise, comment une communauté francophone du Canada peut s'organiser de manière à ce que ses apports culturels au développement culturel de la collectivité soient reconnus.

## **1.2. Question spécifique de recherche**

Comment, dans une municipalité canadienne de diversité culturelle, peut s'organiser un organisme culturel d'une communauté culturelle – ici, une communauté francophone – qui aspire à une reconnaissance politique de ses apports culturels au développement culturel de la collectivité municipale?

## **1.3. Objectifs de recherche**

- Identifier une méthode par laquelle une communauté francophone et son organisme culturel puissent se donner les conditions gagnantes pour l'atteinte d'une reconnaissance politique municipale;
- Identifier une méthode qui permettra à une communauté francophone de faire valoir auprès d'un gouvernement municipal canadien les apports de son organisme culturel au développement culturel de la collectivité municipale;
- Identifier des logiques d'action favorisant le développement d'un réseau autour d'un organisme culturel francophone et de son enjeu de reconnaissance politique municipale;



- Identifier les logiques d'action favorisant le positionnement stratégique d'un organisme culturel francophone dans un système culturel municipal au Canada;
- Identifier des logiques d'action favorisant un processus de reconnaissance politique municipale des apports culturels d'une communauté francophone au développement culturel de la collectivité municipale;
- Comprendre, dans la limite d'un système municipal au Canada, les relations possibles et existantes entre les communautés culturelles et la collectivité de diversité culturelle;
- Percevoir une possible mise en œuvre de la diversité culturelle au Canada.

#### **1.4. Notre sujet d'étude**

Le choix de notre sujet d'étude est issu de réflexions d'abord suscitées par un emploi d'assistante de recherche pour Michel de la Durantaye, professeur-chercheur à l'Université du Québec à Trois-Rivières. En effet, notre processus inductif de recherche prit naissance avec l'avancement de projets de recherche-action d'accompagnement des communautés francophones de la région des Hauts-Plateaux au Nouveau-Brunswick, de la municipalité de Hearst en Ontario et des villes de Vancouver et de Nanaïmo en Colombie-Britannique dans une démarche visant la reconnaissance par leurs instances politiques municipales du rôle important joué par leur organisme culturel dans le développement de leur municipalité respective. Il s'agit d'études commandées par le Centre culturel francophone de Vancouver (CCFV) (financée par Patrimoine canadien)

et par la Fédération culturelle canadienne-française (FCCF) (financée par le Secrétariat des affaires intergouvernementales canadien). La poursuite de ces deux sujets soit l'accompagnement des organismes culturels de ces communautés dans une démarche de reconnaissance politique et l'analyse d'une méthode de réseautage et de positionnement stratégique s'effectua dans une réelle relation de complémentarité bidirectionnelle. L'avancement de chacune dépend de la poursuite de l'autre. Le projet dirigé par Michel de la Durantaye facilite la construction d'un cadre d'analyse théorique et permet la collecte de données pour l'avancement de notre mémoire de maîtrise alors que nos recherches universitaires amenèrent régulièrement de nouvelles pistes de compréhension des enjeux réels des communautés étudiées.

Cependant, notre mémoire de maîtrise ne se consacre qu'à l'étude d'une méthode de réseautage et de positionnement stratégique des organismes culturels francophones auprès des municipalités pour leur reconnaissance politique.

De même, notre mémoire de maîtrise posera d'abord, au chapitre 1, nos questions et objectifs de recherche pour ensuite exposer, au chapitre suivant, la problématique générale qui stimula nos recherches. Au chapitre 3, une recension des écrits viendra justifier l'intérêt de la problématique étudiée. Les définitions des conceptions et approches d'analyse de notre cadre de recherche composent le chapitre 4. Ensuite, les méthodes qui structurèrent les déroulements de notre recherche sont exposées au

chapitre 5. Les chapitres 6 et 7 sont consacrés à la présentation puis à la discussion des résultats de notre recherche. Enfin, une conclusion est exposée au dernier chapitre.

## Chapitre 2

### ***PROBLÉMATIQUE***

La problématique exposée en ce chapitre se veut une explication des origines de la situation canadienne quant à la gestion des relations interculturelles et une mise en contexte par la définition des idéologies et lois qui gèrent aujourd'hui les différences culturelles au Canada : la loi sur les langues officielles et le multiculturalisme canadien.

Ayant à leur origine trois peuples fondateurs soit les Amérindiens, les Français, et les Anglais, de tous temps les Canadiens ont été confrontés à des relations interculturelles. Ainsi, en 1963, la *Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme* fut mise sur pied afin de répondre aux tensions interculturelles croissantes entre le Québec et le reste du Canada.

Dans son énoncé de mandat du 19 juillet 1963, la Commission évoquait la nécessité de *faire enquête et rapport sur l'état présent du bilinguisme et du biculturalisme, et de recommander les mesures à prendre pour que la Confédération canadienne se développe d'après le principe de l'égalité entre les deux peuples qui l'ont fondée, compte tenu de l'apport des autres groupes ethniques à l'enrichissement culturel du Canada, ainsi que les mesures à prendre pour sauvegarder cet apport.* (Olivier, 2000)

À la suite de cette enquête, considérant toute la portée des contributions des groupes ethniques à la constitution et à l'enrichissement du Canada, le gouvernement canadien a substitué le multiculturalisme au biculturalisme. Cette commission marque aussi «le début de l'ère moderne au chapitre des langues officielles». (Patrimoine canadien. [En ligne], novembre 2007)

Effectivement, bien que le biculturalisme soit tombé en discrédit, les deux communautés linguistiques canadiennes demeurent. C'est donc par l'adoption de la politique du multiculturalisme et de la loi sur le bilinguisme que l'administration fédérale tente de s'adapter aux nouvelles réalités canadiennes relevées par la commission d'enquête dirigée en 1963 par Laurendeau et Dunton. Et, aujourd'hui, c'est toujours sous ces politiques que s'organise le dialogue interculturel au Canada. De même, afin de bien comprendre les lois et droits qui régissent les communautés étudiées, nous nous attarderons brièvement aux politiques canadiennes du bilinguisme et du multiculturalisme.

### *Loi sur les langues officielles*

La politique linguistique du Canada se définit selon la loi sur les langues officielles. C'est en 1969, à la suite des recommandations formulées dans le rapport de la commission Laurendeau-Dunton, que le Canada adopte la *Loi sur les langues officielles*. Cette loi reconnaît les langues anglaise et française comme langues officielles de toutes les institutions fédérales. «Désormais, toutes les institutions fédérales au Canada se doivent de servir les Canadiens et les Canadiennes dans la langue officielle de leur choix.» (Patrimoine canadien. [En ligne], novembre 2007)

Suivant les principes énoncés dans la *Charte canadienne des droits et libertés* (1982), une nouvelle loi sur les langues officielles vu le jour en 1988.

La *Loi sur les langues officielles* de 1988 fait valoir trois grands objectifs :

- Assurer le respect du français et de l'anglais à titre de langues officielles du Canada, et leur égalité de statut, de droit et de privilèges quant à leur usage dans les institutions fédérales;
- Appuyer le développement des minorités francophones et anglophones et favoriser la reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais au sein de la société canadienne;
- Préciser les pouvoirs et les obligations des institutions fédérales en matière de langues officielles.

(Patrimoine canadien. [En ligne], novembre 2007)

Rares sont les auteurs, politiciens et penseurs qui contestent ou critiquent de manière rigoureuse la reconnaissance canadienne de deux langues officielles. Jumelée à la

politique du multiculturalisme, cette politique linguistique fait du Canada un modèle unique à l'exception de quelques cas similaires telle la Suisse, la Belgique, la Finlande et l'Afrique du Sud. En revanche, comme nous le verrons davantage au chapitre suivant, la politique canadienne du multiculturalisme et ses finalités sont remises en question par plus d'un chercheur.

### *Le multiculturalisme*

Le multiculturalisme est la politique officielle du Canada en matière de gestion des relations interculturelles. En 1971, sous le premier ministre Trudeau, le Canada a été le premier pays au monde à adopter une politique officielle de multiculturalisme.

Ce faisant, il a proclamé la valeur et la dignité de tous les Canadiens et Canadiennes, sans égard à leurs origines raciales ou ethniques, à leur langue ou à leur confession religieuse. [...] Par le multiculturalisme, le Canada reconnaît le potentiel de tous les Canadiens et Canadiennes en les encourageant à s'intégrer à leur société et à participer activement à la vie sociale, culturelle, économique et politique. Tous les Canadiens et Canadiennes sont égaux devant la loi; ils ont droit aux mêmes chances peu importe leurs origines. (Patrimoine canadien. [En ligne], novembre 2007)

En effet, le multiculturalisme découle de la reconnaissance que tous les citoyens canadiens sont égaux. Ainsi, selon ce programme fédéral, le multiculturalisme « permet à tous les citoyens de conserver leur identité, d'être fiers de leurs ancêtres et d'éprouver un sentiment d'appartenance ». (Patrimoine canadien. [En ligne], novembre 2007)

Pour Trudeau, cette politique officielle du multiculturalisme avait quatre buts :

appuyer le développement des groupes ethnoculturels, aider les membres de ces groupes à surmonter les obstacles les empêchant de participer pleinement à la société canadienne, favoriser tant les rencontres axées sur la créativité que les rapports entre tous les groupes ethnoculturels, et enfin, assister les nouveaux Canadiens dans l'acquisition d'au moins une des deux langues officielles (Kymlicka, 2003).

Le multiculturalisme conçoit donc les cultures comme des totalités autonomes. (Sherry, 1999) «Chaque *nous* du multiculturalisme désigne un groupe facilement identifiable et séparable, défini par ses croyances, ses coutumes, ses habitudes. [...] Le multiculturalisme c'est le chacun pour soi dans un empire de différences respectées.» (Sherry, 1999) En effet, comme l'explique Fernand Harvey (*in* Lemieux, 2002) le Canada est constitué telle une mosaïque de régions culturelles que les différentes politiques publiques fédérales gèrent selon une vision de «nation building». L'objectif privilégié est alors davantage la cohésion et l'intégrité culturelle de la société que la continuité et l'expression des cultures minoritaires. «On cherche maintenant à abandonner ou à mettre en sourdine tout ce qui semble diviser la société.» (Breton *in* Mercure, 2001) Ainsi, afin de maintenir une cohésion sociale nationale, le modèle multiculturel canadien suppose un partage culturel où les relations aux autres sont fondées sur des principes de tolérance interculturelle. Le multiculturalisme permet donc de promouvoir une image forte de la diversité culturelle et d'enrayer certaines formes de



racisme, mais, à l'opposé, les applications de cette politique peuvent aussi encourager une vision édulcorée de la culture, la réduisant ainsi au folklore.

En ce sens, il y a au Canada une crainte grandissante que la politique du multiculturalisme contribue à consolider les frontières ethniques et raciales. (Breton *in* Mercure, 2001) Effectivement, la liberté culturelle garantie par la politique du multiculturalisme ne protège pas suffisamment les différentes cultures contre le danger de fragmentation culturelle et donc de sectorisation. (Wieviorka, 1997) Bien que la politique du multiculturalisme encourage la sauvegarde des communautés minoritaires et de leurs cultures, elle engendre aussi une division de la société en communautés ethniques, culturelles et/ou linguistiques. Les fêtes organisées de manière à étaler la diversité culturelle sont donc les rares occasions où les relations sociales se révèlent. Les signes de la culture ne doivent pas renvoyer à des histoires fixes mais à un présent en mouvement. (Sherry, 1999)

## **Chapitre 3**

### ***RECENSION DES ÉCRITS***

Aucun ouvrage n'aborde de manière concrète les phénomènes de diversité culturelle et leur gestion municipale au Canada. Aucune étude ne montre les liens possibles entre des gestes et actions de reconnaissance politique de la part des municipalités et un développement municipal harmonieux. De même, des recherches documentaires effectuées et présentées en ce chapitre 3, aucun chercheur ne s'est consacré à l'examen des apports culturels d'une communauté à sa collectivité de référence. Ainsi, c'est surtout à la lumière d'expériences professionnelles et de conseils d'experts que nous avons conçu, en l'absence de modèle théorique répondant adéquatement à notre problématique de recherche, le cadre d'analyse théorique qui sera exposé au chapitre suivant.

#### **3.1. Les relations interculturelles et la gestion des différences**

Les relations interculturelles sont le sujet de nombreuses recherches issues de plusieurs champs d'étude. D'autant plus que les récents enjeux entraînés par la mondialisation des marchés, l'augmentation de l'immigration et des mouvements ethniques suscitent l'intérêt. En ce sens, plus d'une approche disciplinaire scrute ces phénomènes de

dynamique interethnique et interculturelle : anthropologie, philosophie, économie, sociologie, psychologie, politique, ethnologie, urbanisme, éducation, théologie, droit, etc. Les ouvrages sur ce thème de recherche sont donc innombrables. Ainsi, nous tenterons d'en faire ressortir de manière succincte, les principales tendances et particularismes qui mettent en lumière notre problématique générale de recherche.

La mondialisation des marchés et des nouvelles dynamiques sociales qui en découlent semble préoccuper de nombreux sociologues. Il s'agit d'«analyser le double mouvement d'uniformisation et de diversification qui façonne de manière concomitante maints univers collectifs significatifs en ce qui regarde la constitution de formes renouvelées de liens sociaux». (Mercure, 2001) D'ailleurs, Wolton (2006) soutient que «La mondialisation ne supprime pas les différences, elle les montre, souvent les réactualise, en tout cas contraint de les respecter». Ainsi, il affirme que la gestion des différences et des identités «est le double» de la mondialisation. En effet, Mercure (2001) et Rocher (2004), en mettant l'accent sur les aspects politique, juridique, économique et culturel, envisagent ces enjeux tout en insistant sur les dimensions plurielles et idéologiques de l'actuelle dynamique de la mondialisation de nos sociétés. Breton (2001) précise que la gestion des relations interculturelles par les États fut d'abord motivée par un souci de cohésion sociale et de maintien de l'ordre national. Toutefois, à partir des années 1960, des mouvements sociaux apparaissent dans diverses communautés culturelles afin de revendiquer leurs droits et d'améliorer leurs conditions de vie. Ainsi, Breton (2001) explique que la formation d'organisations de citoyens

d'une même culture est le résultat de nouvelles législations, et non leurs causes, qui furent conçues dans un esprit de gestion du pluralisme culturel. En ce sens, la notion de *citoyen* occupe une large place dans les analyses sociologiques de la diversité culturelle.

Pour Wolton (2006) donner un sens et des valeurs, autre que le profit, à une mondialisation devient un impératif. «Les hommes veulent bien la mondialisation économique, et encore, mais à condition d'abord de ne pas perdre leurs identités et leurs cultures.» Ainsi, il explique que plus les ouvertures au monde sont nombreuses, plus le respect des racines s'impose créant ainsi des tensions nouvelles, des tensions autres que celles engendrés par les inégalités économiques et sociales. «Tout ce qui concerne le monde symbolique des sociétés devient une ressource politique.» (Wolton, 2006) Pour Wolton (2006), la diversité culturelle est d'abord un fait. Elle est la somme des identités qui s'opposent à la standardisation de la mondialisation et, elle est aussi une valeur pour organiser la cohabitation des cultures dans un même espace public.

Deux mots résument la pensée de Wolton (2006) à ce sujet : rationalisation et déstabilisation. Rationalisation économique liée aux lois du marché et de la concentration des capitaux. Et, déstabilisation culturelle caractérisée par une perte de repères culturels identitaires devant l'ouverture des sociétés. «Après les conflits politiques liés à la démocratisation, les conflits sociaux liés aux inégalités économiques, on voit apparaître les conflits culturels liés aux pertes identitaires.» (Wolton, 2006) En ce sens, les enjeux culturels se politisent.

D'ailleurs, Le Quoc (Le Quoc *in* Baillargeon, 2002) soutient que les phénomènes de globalisation et de mondialisation bousculent les dynamiques internes de transmission des cultures nationales. Il expose que dans les petites sociétés, comme la société québécoise et la société canadienne, appréhender le processus de transmission de la culture n'est guère simple puisque ces dernières «n'ont jamais eu la maîtrise de ce qu'elles auraient souhaité conserver, rejeter ou modifier». En effet, l'héritage de ces sociétés «se composent d'une diversité d'éléments, de provenances variées, qui forment parfois des ensembles aux apparences bigarrées, dont il n'est pas toujours facile de discerner la cohérence». Devant ces sociétés de diversité culturelle, Wolton (2006) perçoit deux possibilités. «Soit elle gère sa propre diversité culturelle, montrant ainsi les valeurs possibles de solidarité. Soit elle échoue et explose, n'ayant plus comme issue que le repli identitaire.» (Wolton, 2006)

### **3.2. Le pluralisme**

Gagnon, McAndrew et Pagé (1996) expliquent que le pluralisme consiste en un paradigme devant lequel les États cherchent à concilier l'égalité, la cohésion sociale et la reconnaissance des différences en abordant la prise en compte de la diversité comme une stratégie d'actualisation de l'équité et un atout en faveur du développement d'appartenance à un espace commun. Pour en expliquer le sens général, «il [le pluralisme] se situe en rupture avec la réaction traditionnelle consistant à réaffirmer avec force les principes sur lesquels se sont édifiés les État-nations modernes : une seule

langue, une seule culture, égalité et similarité de tous les citoyens devant la loi et les institutions». (Gagnon, McAndrew et Pagé, 1996). Dans cette perspective, reconnaître la diversité ne signifie pas l'instituer comme principe absolu de l'organisation de la société. En effet, Gagnon, McAndrew et Pagé (1996) soulignent que le pluralisme a comme préoccupation première de chercher jusqu'où peut aller l'ouverture à la diversité et ce, sans compromettre la viabilité des institutions et de la vie publique elle-même. De même, le pluralisme consiste en une organisation sociale qui accorde un espace à l'expression de la diversité non seulement dans la vie privée mais aussi dans la vie politique et que cette organisation sociale est déterminée par la délibération entre les citoyens sur celle-ci comme un processus dynamique. «La préoccupation du pluralisme va davantage vers le fonctionnement du système que vers son changement fondamental et substantiel. [...] Ainsi, avec le pluralisme, la souveraineté de la majorité recule pour faire place à des souverainetés mineures fragmentaires,» (de la Durantaye *in* Labelle et Houle, 2004) En somme, le pluralisme se résume comme un rapport social à la diversité.

D'ailleurs, Lafrance (*in* Hilly et Lefebvre, 1999) précise qu'en créant l'égalité, l'idée démocratique cherche à éviter le piège de la fermeture par le culte de la différence, du particulier et du multiple. Selon Mellos (1999), entre identité et différence, communauté et pluralisme, droits individuels et droits collectifs, discours public et légitimation de valeurs un fil rouge traverse, celui de la reconnaissance de l'identité et de la différence. Ainsi, Lafrance (*in* Hilly et Lefebvre, 1999) soutient que «l'idéal démocratique ne peut

se résoudre à enfermer l'homme dans sa culture, à le réduire à sa seule culture tout en le privant d'une dimension importante de sa raison théorique et pratique qui lui permet de prendre ses distances par rapport à ses divers particularismes afin de les mieux voir, de les critiquer et de les faire évoluer au besoin». Toutefois, Gagnon, McAndrew et Pagé (1996) rappellent que «si le pluralisme accepte que la prise en compte de la diversité puisse changer les institutions en modifiant les rapports de pouvoir et de représentation, l'engagement en ce sens doit être pris avec prudence car l'adaptation des institutions à la diversité a précisément pour but de maintenir les institutions communes».

### **3.3. Le multiculturalisme**

L'évolution des politiques de gestion de la multiplicité des cultures s'inscrit dans la suite logique de l'avènement des droits sociaux. (Bourque et Duchatel, 1996) De même, Wieviorka (1997) soutient que sous l'impulsion des nouveaux mouvements sociaux, durant la deuxième moitié du XXe siècle, une citoyenneté culturelle sensible à la pluralité des identités se développa. «Entre un héritage des Lumières dont l'universalisme laisse de côté des pans entiers de la population, et un différencialisme débouchant sur le tribalisme ou l'exclusion raciste et xénophobe, il n'y a rien à choisir, mais à se dégager d'une alternative mortelle pour la démocratie.» (Wieviorka, 1997) En ce sens, Martuccelli (*in* Wieviorka, 1997) soutient que «le nouvel idéal démocratique est l'affirmation publique des différences : il s'agit de s'autodéterminer individuellement et d'assurer la coexistence de la plus grande diversité possible». Ainsi, selon

Martuccelli (*in* Wieviorka, 1997), le moteur du nouvel avatar historique de la liberté est la différence et le désir de l'affirmer. En ce sens, Martuccelli (*in* Wieviorka, 1997) s'intéresse de près aux contradictions politiques du multiculturalisme : égalité et équité, égalité et différence, liberté et différence, liberté et équité. Quatre grands enjeux qui montrent bien les difficultés liées à l'articulation de l'identitaire et du politique, de la différence et de l'équité.

Le défi majeur du multiculturalisme provient du caractère irrépressible des demandes d'identité dans la modernité, ainsi que des conséquences de leur percées sur les principes majeurs de la démocratie. Le champ politique du multiculturalisme est un espace incertain de tensions autant du point de vue des enjeux qui le structurent qu'à cause du caractère très souvent évanescent des politiques identitaires. (Martuccelli *in* Wieviorka, 1997)

### ***3.3.1 Le multiculturalisme canadien et les conflits politiques au Canada***

Comme expliqué au chapitre précédent, le Canada adopta en 1971 une politique officielle du multiculturalisme – le premier pays au monde à adopter une politique officielle de multiculturalisme et «qui est reconnu, aux côtés de la France, comme un champion dans le débat international de la diversité culturelle» (Harvey, 2002) – que certain dont Kymlicka (2003) présente aujourd'hui comme un modèle important grâce auquel un pays pluraliste peut arriver à vivre, non pas dans une harmonie utopique, mais dans la paix, la civilité et la justice.



Toutefois, plusieurs soutiennent au contraire que les répercussions de la politique du multiculturalisme canadien peuvent se résumer comme une exacerbation des différences, une intensification de ressentiment et des antagonismes. Schlesinger (1991) affirme même que le multiculturalisme représente un culte de l'ethnicité. Bissoondath (1995) et Gwyn (1995) affirment que dans son application cette politique canadienne de gestion de la diversité a favorisé l'émergence d'un séparatisme ethnique. De même, Gwyn (1995) opine que «plus le temps passe, plus la politique du multiculturalisme canadien fait son œuvre et plus les cloisons culturelles s'élèvent au Canada»

L'idéologie multiculturelle canadienne fige les cultures en stéréotypes poussiéreux et en clichés d'utilité politicienne, tout en bloquant les possibilités créatrices qui surgissent de la rencontre des différences, de l'échange et de l'intégration dans un espace commun. En faisant de la préservation des traditions immigrées une manière de politique culturelle, le multiculturalisme mine de l'intérieur l'unité et l'identité canadiennes. (Bissoondath, 1995)

Étant donné le contexte politique canadien où les dualités entre la province de Québec et le reste du Canada sont nombreuses, les chercheurs canadiens ont davantage scruté ce thème de recherche dans une perspective de conflit politique. Ainsi, Bissoondath (2002), Elbaz et Helly (2000), Gagnon (2001, 2006a, 2006b), Kymlicka (2001-2003), McRoberts (1999), Semprini (1997), Sherry (1999) et Taylor (1992-1997) remettent en question les finalités concrètes de la politique du multiculturalisme canadien. Sherry (1999) propose de considérer l'hybridité culturelle plutôt qu'un modèle multiculturel aboutissant à une version du partage culturel qui se limite, aujourd'hui, à la découverte

et à l'expérience. D'autres, tel Olivier (2000), reviennent sur les choix de jadis et débattent ainsi de bilinguisme, de biculturalisme et de multiculturalisme.

En 1999, un collectif édité sous la direction de Hilly et Lefebvre tente de répondre à une seule question mais non la moindre : *comment construire une approche correcte du rapport entre diversité des espaces culturels, particularistes de la production des appartenances et des pratiques, et constructions des relations interculturelles?* Semprini (1997) partage leurs interrogations lorsqu'elle se demande si, de manière concrète, un espace public multiculturel est possible.

Le caractère paradoxal – non exempt d'une certaine ironie – du multiculturalisme est de prendre la modernité à son propre piège en lui réclamant, mais pour de bon, son dû, en prétendant qu'elle accorde cet universalisme, cette égalité, cette justice, cette reconnaissance qu'elle a toujours prétendu être à la base même de son projet civilisationnel. La modernité est ainsi prise en otage d'elle-même. (Semprini, 1997)

L'ouvrage de Taylor (1992) *Rapprocher les solitudes* expose un point de vue sur les expériences politiques canadienne et québécoise par lequel il croit que «la quête de la reconnaissance qui représente une facette importante de l'identité moderne se trouve au cœur de la crise canadienne». Ainsi, Taylor (1992) affirme que la cause de la rupture imminente entre les sociétés québécoise et canadienne peut se résumer en un seul mot : reconnaissance. Effectivement, il expose dans cet ouvrage que puisque dans un peuple souverain une demande d'égalité peut facilement se transformer en demande

d'uniformité, «la reconnaissance mutuelle entre les groupes est devenue un élément essentiel de la politique moderne à cause de la nature même de la société contemporaine» (Taylor, 1992).

Dans cette perspective, de nombreux chercheurs entendent maintenant la culture et son développement comme de nouvelles perspectives de cohésion sociale (Duxbury, 2002) *«The various dimensions, roles, and contributions of culture and cultural policy in building social connections within increasingly diverse societies and communities, and provide fresh perspectives and insights on the variety of related issues.»* (Duxbury, 2002)

De plus, des études ministérielles canadiennes furent, évidemment réalisées afin de mesurer les retombées de la politique du multiculturalisme sur la population. Ces études et enquêtes cherchent à démontrer le lien causal entre la politique du multiculturalisme et la cohésion sociale canadienne. Basées sur des données issues de recensements et de sondages ces enquêtes portent davantage attention aux valeurs et sentiments identitaires et d'appartenance et non à l'épanouissement des cultures. Ils mesurent le niveau d'assimilation de chacune des communautés culturelles en sa collectivité de référence. Le dernier rapport a paru sous le titre de *Les Canadiens et le multiculturalisme. Étude nationale sur les attitudes des Canadiens, 1991*. Il s'agit d'une recherche issue d'une approche quantitative qui tente de décrire et de résumer les principaux résultats d'un sondage téléphonique qui fut effectué du 29 juin 1991 au 17 juillet 1991. Cette enquête

révèle l'appui ou non des Canadiens à la politique fédérale du multiculturalisme. Ainsi, elle ne s'attarde guère aux gestes concrets vécus au quotidien.

Au surplus, quelques études sur l'état des lieux au quotidien des différentes communautés culturelles résidant sur le territoire canadien furent menées. Chacune d'entre elles décrit de manière plus ou moins scientifique le vécu quotidien de ces communautés. Ainsi, Thibeault (2002) s'intéresse aux latino-américains de Montréal, Tayashi (1990) étudie les Tunisiens de Montréal, Robert (1936) se consacre aux fraco-américains, Valette (1980) traite des communautés indiennes et, la francophonie canadienne retient l'attention de Thériault (1999), Couture, Bergeron et Denis (2002), Maheu et Bélanger (2002).

Toutefois, dans ces études les chercheurs s'intéressent davantage à l'organisation des diverses communautés, à leurs structures de vie et à leur modèle de gestion des conflits qu'aux relations qu'elles entretiennent entre elles ou avec leur collectivité de référence. Ce sont des récits, des témoignages. Ces études se consacrent surtout aux droits civiques et scolaires de ces communautés.

## Chapitre 4

### ***Cadre d'analyse théorique de notre recherche : un système culturel municipal de diversité culturelle au Canada***

Notre cadre d'analyse théorique se définit, comme le montre la figure 1, en un système culturel municipal de diversité culturelle au Canada – lequel évolue dans les contextes sociaux et politiques décrits aux chapitres précédents – dans lequel un organisme culturel d'une communauté francophone poursuit un enjeu de reconnaissance politique de ses apports culturels au développement de la collectivité municipale selon une méthode de réseautage et de positionnement stratégique. Le cadre développé met donc en œuvre un processus de reconnaissance dans une municipalité de diversité culturelle au Canada.

La considération de notre problématique selon les logiques de l'analyse systémique nous permet l'élaboration de notre cadre d'analyse théorique de recherche. De même, ce quatrième chapitre est d'abord consacré aux définitions de l'analyse systémique et du système dans lequel notre problématique a cours. Ensuite, nous expliquerons nos conceptions de la reconnaissance et de ses processus politiques. Il importera de comprendre, par la suite, la situation de diversité qui définit les collectivités étudiées puisque sans cette caractéristique de pluralité aucun processus de reconnaissance ne

pourrait avoir lieu. Enfin, des logiques d'analyse de la planification culturelle et de la méthode des systèmes souples (*soft systems methodology*) (SSM) influencèrent aussi la conception de notre cadre d'analyse. De même, nous consacrerons les dernières pages de ce chapitre à l'explication de ces deux approches.

*Modélisation du cadre d'analyse théorique : un système culturel municipal au Canada de diversité culturelle dans lequel un organisme culturel d'une communauté culturelle poursuit un enjeu de reconnaissance politique de ses apports culturels au développement de la collectivité municipale selon une méthode de réseautage et de positionnement stratégique*

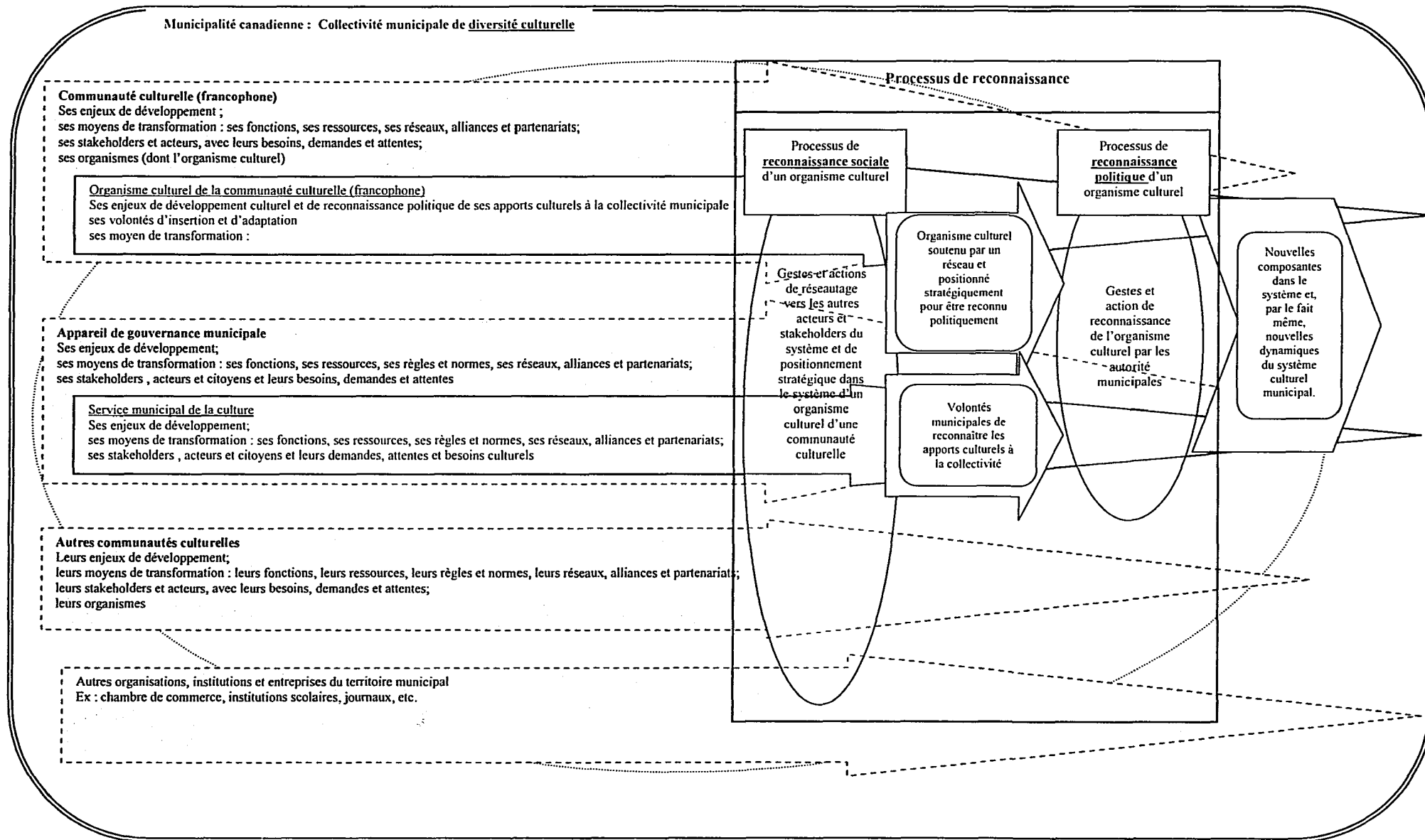


Figure 1 : Modélisation du cadre d'analyse théorique : un système culturel municipal au Canada de diversité culturelle dans lequel un organisme culturel d'une communauté culturelle poursuit un enjeu de reconnaissance politique de ses apports culturels au développement de la collectivité municipale selon une méthode de réseautage et de positionnement stratégique

#### 4.1. L'analyse systémique

L'analyse systémique constitue la principale approche d'analyse (aux côtés de la planification culturelle et de la méthode des systèmes souples) selon laquelle nous construisîmes le cadre d'analyse théorique expliqué en ce chapitre.

De Brabandere (1989) soutient que l'approche systémique constitue «une nouvelle grille [...] pour voir les choses différemment, remarquer leurs similitudes et en déduire mieux les comportements» Elle est un outil pour analyser le complexe, un microscope pour étudier de manière plus globale tout phénomène qui se présente. (De Brabandere, 1989) «La recherche synthétique est celle qui, pour expliquer et prévoir des comportements ou des phénomènes complexes, examine l'ensemble des relations qui font intervenir simultanément plusieurs variables dépendantes dans un modèle de relations interdépendantes.» (Contrandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle, 1990) De même, De Brabandere (1989) explique que l'analyse systémique pousse le chercheur à regarder au loin plutôt qu'à examiner le détail, à être plus généraliste que spécialiste et plus horizontal que vertical.

Penser système, c'est voir les sous-systèmes en action, en réaction et en rétroaction. Étonner par des comparaisons, créer par analogie, observer les points d'équilibre, les degrés d'amplification, les allers sans retour. Recadrer les problèmes en vue de solutions nouvelles, défier sans cesse l'imagination par des schémas incomplets, rester à tout moment critique et avoir l'humour nécessaire pour comparer les prévisions et les réalisations. (De Brabandere, 1989)



De plus, Colletette et Delisle (1982) soulignent que la théorie des systèmes nous encourage à entretenir une perception dynamique des systèmes sociaux des mouvements, des influences, des interactions, un peu comme des boules de billard en mouvement qui en se touchant affectent mutuellement leurs trajectoires. Passet (1979) fait, d'ailleurs, remarquer que l'approche systémique est avant tout un moyen d'appréhender les faits. En ce sens, «son objet n'est pas d'exprimer l'essence profonde des choses mais d'aboutir à des modes de représentation permettant une meilleure compréhension du réel et une action plus efficace sur les phénomènes» (Passet, 1979)

Ainsi, l'analyse systémique entrevoit le phénomène à l'étude telle une totalité. Dans cet optique, on s'intéresse aux processus d'interactions qui lient les différentes variables et caractérisent ainsi la structure de l'ensemble. De même, les modèles d'interaction qui transcendent le phénomène à l'étude retiendront notre attention et non pas les liens de causalité déterministes de l'évolution du phénomène. Cette approche suppose donc l'analyse des dynamiques d'actions entre les éléments qui composent le système. Effectivement, dans une totalité la modification d'un élément affecte l'ensemble des autres éléments. Il s'agit donc d'identifier quelles sont les différentes logiques d'actions et d'en comprendre les mises en œuvre.

De la Durantaye (1991) identifie trois temps pour déceler les modèles d'interactions qui transcendent les phénomènes étudiés selon une telle approche d'analyse :

1. désagréger la réalité globale en ses grandes dimensions les plus évidentes, ses constantes;
2. identifier des indicateurs ou des variables observables et mesurables de ces dimensions;
3. après avoir identifié des fréquences relatives de ces indicateurs, de même que des combinaisons de variables, construire des indices ou typologies plus ou moins stables et caractérisés par un certain nombre d'attributs essentiels observables.

La systémique s'intéresse donc à des réalités dynamiques. Ainsi, nous retenons qu'un système constitue un ensemble ouvert et dynamique d'éléments interdépendants de telle sorte que si une relation entre les éléments se modifie, par conséquent, tout l'ensemble se transforme. De même, de Rosnay (1975) définit un système comme un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisés en fonction d'un but. On pourrait donc décrire le système qui définit notre cadre d'analyse ainsi : une municipalité dans laquelle plusieurs communautés culturelles avec leurs enjeux, leurs moyens, leurs acteurs et organismes – dont la communauté francophone – cohabitent et interagissent de manière à former une collectivité.

De plus, nous retiendrons, comme Lemieux (1991) le note, que cinq notions caractérisent la systémique : les structures, définies selon les interrelations et les interdépendances des éléments; l'évolution, provoquées par les modifications et les transformations des structures; les finalités, un but qui définit l'organisation des éléments; l'environnement, dans lequel le système évolue; et, les activités, «les échanges entre le système et son

environnement, aussi bien que ceux qui se produisent à l'intérieur du système» (Lemieux, 1991). De même, Le Moigne (1994) résume qu'un système «est quelque chose, qui, dans quelque chose (environnement), pour quelque chose (finalité), fait quelque chose (activité, fonctionnement), par quelque chose (structure, forme stable), qui se transforme dans le temps (évolution)». Notre cadre d'analyse peut donc se résumer en un organisme culturel francophone, qui, dans une municipalité de diversité culturelle au Canada, pour l'obtention de gestes et actions de reconnaissance de la part des autorités municipales entre dans un processus de reconnaissance selon une méthode de réseautage et de positionnement stratégique afin de se voir confier un nouveau rôle et de nouveaux mandats. Toutefois, Lemieux (1991) fait remarquer, à l'égard de ces cinq notions, que généralement le chercheur, dans sa position du problème, centre sa recherche sur l'une ou quelques-unes d'entre elles. Notre étude se centre donc davantage sur la méthode de réseautage et de positionnement stratégique qui s'inscrit dans le processus de reconnaissance considéré.

«L'analyse de systèmes est donc l'art/la science [...] qui vise à améliorer le processus de prise de décisions dans un contexte de changement, de complexité et d'incertitude par l'étude systémique des objectifs et des diverses options de systèmes qui permettront l'atteinte de ces objectifs.» (Hurtubise, 1980)

#### ***4.1.1. Les composantes de notre système et son fonctionnement selon Colletterte et Delisle (1982)***

Nous retiendrons les définitions que Colletterte et Delisle (1982) font des composantes d'un système et de son fonctionnement comme fondement de nos méthodes d'analyse de données. «Les composantes d'un système sont : les frontières, les intrants, les extrants, le processus de transformation, le feed-back, la perception de la mission, l'enveloppe de maintien.» (Colletterte et Delisle, 1982) De même, suivant l'exemple des communautés francophone du Canada, nous présentons ici les différentes composantes de notre cadre d'analyse théorique : un système culturel municipal de diversité culturelle au Canada dans lequel un organisme culturel d'une communauté francophone poursuit un enjeu de reconnaissance politique de ses apports culturels au développement de la collectivité municipale selon une méthode de réseautage et de positionnement stratégique.

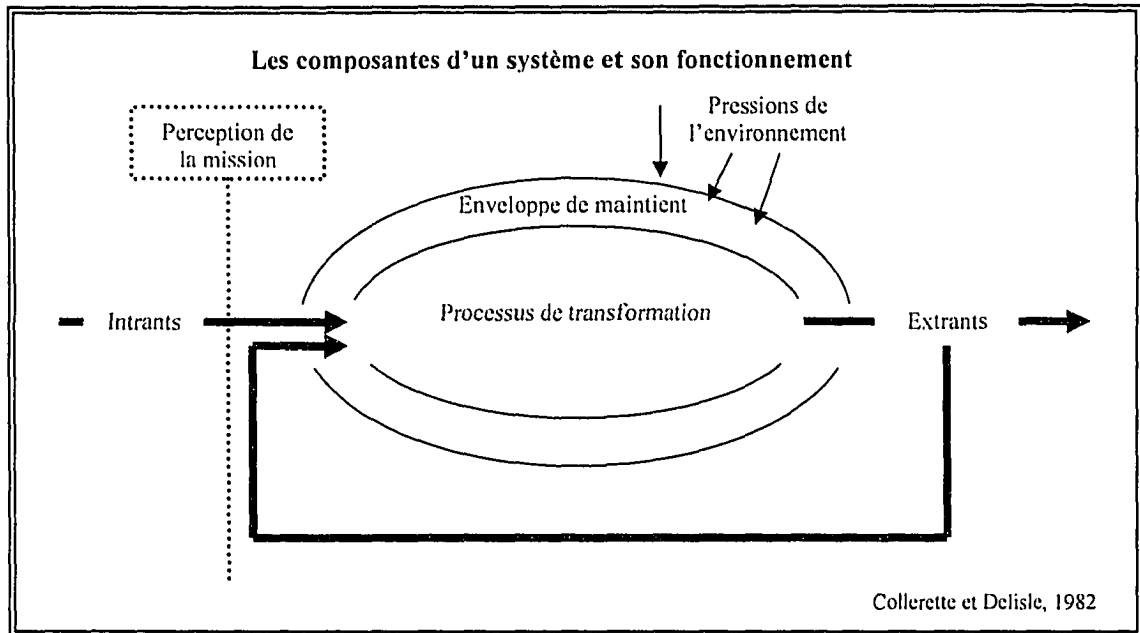


Figure 2 : Les composantes d'un système et son fonctionnement (Collerette et Delisle, 1982)

#### *a) La frontière et l'enveloppe de maintien*

Une frontière doit être tracée par le chercheur de manière à isoler les interactions sur lesquelles portera son analyse. À l'intérieur de cette frontière la quantité et la qualité des interactions entre les éléments à l'étude doivent être supérieures aux relations qu'entretiennent ces mêmes éléments avec d'autres qui se situent à l'extérieur de cette frontière. De même, la frontière d'un système en définit son identité. Un système ouvert et dynamique comme celui que nous étudions suppose une frontière non pas hermétique mais plutôt perméable de manière à ce que des intrants puissent intervenir dans le système et que des extrants puissent en sortir.

L'enveloppe de maintien a pour fonction de protéger le système contre des intrants et des feed-back indésirables provenant de l'environnement. Devant un agent perturbateur, cette enveloppe de maintien modifierait alors le processus de transformation de manière à ce que, en vertu de sa mission, le système puisse se défendre.

Le postulat derrière notre recherche de mémoire de maîtrise et ses objectifs réduisent les frontières du système étudié à une collectivité municipale canadienne où se côtoient diverses communautés culturelles que des lois, politiques, chartes et autres conventions et protocoles politiques et juridiques balisent afin de garantir à tous un droit à la différence mais aussi un droit à l'égalité. L'enveloppe de maintien de ce système se résume donc en ces droits individuels et collectifs. En effet, le système étudié s'inscrit dans un contexte de diversité culturelle balisé par des règles qui garantissent un respect à la différence et une valorisation de la différence à chacune des communautés culturelles qui, ensemble, forment la collectivité locale d'une municipalité au Canada. De même, chacune des communautés culturelles vivant sur ce territoire municipal est libre de se définir et d'organiser son développement par des organismes et des réseaux d'acteurs qui lui sont propres.

***b) La perception de la mission : l'agent de changement***

La perception de la mission du système est ce qui définit la raison d'être du système dans son environnement. Cette perception conditionne les fonctionnements du système et détermine les intrants et, par le fait même, les extrants.

L'agent de changement d'un système est celui qui perçoit la mission du système. Il est celui qui doit développer, pour que les processus de transformations opèrent, une vision systémique sur lesquels il agit. «L'agent de changement aura à prendre en considération les différents sous-systèmes qui seront affectés par un changement ainsi que la force des liens systémiques qui les unissent.» (Collerette et Delisle, 1982) De même, l'agent de changement qui est au cœur du système modélisé est l'organisme qui permet à la communauté francophone d'apporter, de contribuer à sa collectivité.

L'organisme qui orchestre et gère l'expression culturelle en langue française de la communauté francophone se situe au cœur des processus étudiés puisqu'il constitue l'acteur sans qui les apports culturels de la communauté francophone à sa collectivité de référence seraient moins organisés et, ainsi, moins identifiables. En ce sens, l'organisme culturel francophone est l'agent de changement de ce système.

### *c) L'intrant*

Les intrants sont les éléments qui entrent dans le système. Ceux-ci peuvent être de toute nature, de toute qualité et de toute quantité. «Pour qu'un système puisse vivre, il doit pouvoir tirer de son environnement les éléments essentiels à sa survie et à l'accompagnement de sa mission.» (Collerette et Delisle, 1982)

Bien que l'organisme culturel francophone soit l'agent de changement, ce sont les manifestations culturelles de la communauté francophone que coordonne cet organisme qui résument l'intrant dans le système étudié. Le sous-système culturel de la communauté francophone et ses enjeux de reconnaissance politique ainsi que ses volontés de réseautage et de positionnement dans sa collectivité justifient l'intrant du système présenté. Ainsi, par les gestes et actions de l'organisme culturel francophone, les apports culturels de la communauté francophone entrent dans une démarche de réseautage et de positionnement dans un but de reconnaissance politique par les autorités municipales.

### *d) L'extrant*

À l'opposé, les extrants sont les résultats, les effets que le système génère dans son environnement. De toute nature, de toute qualité et de toute quantité, ceux-ci sont habituellement observables et évaluables.



L'extrant du système étudié est le positionnement de l'organisme culturel de la communauté francophone dans le système comme un acteur important, un leader du développement culturel de la municipalité. De même, la reconnaissance politique par les autorités municipales des apports culturels de la communauté francophone à sa collectivité de référence constitue également un extrant. Par son réseau de partenaires et sa position stratégique dans le système, l'organisme culturel de la communauté francophone provoque les mouvances du système culturel municipal vers ses fonctions de reconnaissance.

#### *e) Le feed-back*

Le feed-back consiste en une, ou plusieurs, information d'ajustement issue d'un premier fonctionnement du système et qui entre dans le système comme un nouvel intrant.

Le feed-back engendré par notre système se constitue (comme le démontre le processus de reconnaissance politique qui sera expliqué au point suivant et que démontre la figure 3) de nouveaux mandats confiés à l'organisme culturel francophone par les autorités municipales dans des perspectives de partenariats de qualité et, de même, un nouveau rôle de la communauté francophone dans la collectivité.

Par la reconnaissance des apports culturels de la communauté francophone au développement culturel de la collectivité par les autorités municipales, l'organisme

culturel francophone devient un acteur important du développement municipal. De même, cet organisme doit maintenant relever de nouveaux défis puisqu'en tant que partenaire de la municipalité, de nouveaux mandats lui seront confiés. Un nouveau rôle dans le système culturel municipal l'attend. Aussi, de nouveaux moyens sont dorénavant devant lui. En somme, un nouveau système culturel municipal se dresse devant ce même organisme. Il doit maintenant se positionner selon les nouveaux enjeux et dynamiques de ce nouveau système.

#### *f) Processus de transformation*

Le processus de transformation se caractérise par un certain nombre d'activités plus ou moins coordonnées, plus ou moins standardisées, qui sont conçues pour que les intrants puissent produire les extrants désirés, conformément à la mission poursuivie par le système.

Le processus de transformations caractérise nos résultats de recherche. En effet, il se définit par des élaborations et des mises en œuvre de stratégies de réseautage et de positionnement par lesquelles un organisme culturel francophone cherchera à s'insérer et à s'adapter au système culturel municipal de manière à ce que les dirigeants et élus municipaux en viennent non seulement à reconnaître le rôle important de la communauté francophone dans le développement culturel municipal mais aussi à ajuster les soutiens et contributions municipales – gestes et actions de reconnaissance – à la mission de

l'organisme francophone et, surtout, à prévoir dans une relation de partenaires son rôle à venir en lui confiant de nouveaux mandats.

#### **4.2. La reconnaissance et ses processus politiques**

Comme soutenu plus haut notre recherche conçoit un processus de reconnaissance politique qui cherche à transformer le système selon une méthode de réseautage et de positionnement stratégique. De même, la notion de reconnaissance est un concept central de notre recherche.

Le processus de reconnaissance qu'entraîne la méthode étudiée nous renvoie à une conception de la reconnaissance non pas juridique ou de tolérance mais plutôt sociale et politique tel que Taylor (1992 et 1994) et Schnapper (2000) la définissent. Taylor (1994) affirme que la reconnaissance n'est pas simplement une politesse : c'est un besoin humain vital. Ainsi, Taylor (1992 et 1994) soutient que pour une véritable démocratie, il faut instaurer une politique de la reconnaissance. Il explique que la reconnaissance égalitaire est essentielle à la culture démocratique et qu'en ce sens, les politiques de reconnaissance égalitaire sont appelées, de nos jours, à jouer un rôle de plus en plus grand. Il soutient qu'«[a]vec le passage de l'honneur à la dignité – idée que tous les êtres humains sont également dignes de respect – est venue une politique d'universalisme mettant en valeur l'égale dignité de tous les citoyens [...] [et que parallèlement – et de manière contradictoire puisque le principe de respect égal implique un traitement de tous

en étant aveugle aux différences – ] le développement de la notion moderne d'identité a donné naissance à une politique de la différence» (Taylor, 1992). De même, Schnapper (2000) explique qu'une gestion de la diversité dans une véritable démocratie implique une reconnaissance du «besoin des hommes de voir reconnaître leur dignité non pas seulement en tant que citoyens abstraits mais aussi en tant qu'individus concrets, porteurs d'une histoire et d'une culture singulière». Ainsi, Taylor (1992) souligne que l'«exigence est de reconnaître la valeur égale des différentes cultures, c'est-à-dire non seulement de les laisser survivre, mais encore de reconnaître leur mérite». Il s'agit donc d'accorder une reconnaissance et un statut à quelque chose qui n'est pas universellement partagé.

Toutefois, Taylor (1992) fait remarquer que «si certaines choses que j'apprécie le plus ne me sont accessibles que par la relation avec la personne que j'aime, celle-ci devient alors partie de mon identité.» En ce sens, Wolton (2006) opine que le statut multiculturel d'un État-nation dépend de sa capacité à reconnaître et à valoriser l'apport de toutes les communautés à sa propre identité. De même, Taylor (1994) affirme que pour nous accomplir et non pour nous définir, nous avons besoin de relations. Ce qui lui fait dire que par l'échange, la reconnaissance doit se gagner. D'ailleurs, Schnapper (2000) souligne que le dialogue et le compromis sont devenus le fondement des relations sociales.

De même des auteurs tel Goffman et les sociologues de l'École de Chicago développèrent une approche de la socialisation dans laquelle un interactionnisme social intervient. Goffman (1969, 1971) privilégie donc une approche subjective des phénomènes sociaux centrée sur le vécu des individus et sur le sens à accorder aux actions d'autrui. De même, pour les sociologues de l'École de Chicago, «l'interactionnisme souligne la nature symbolique de la vie, c'est-à-dire que les significations sociales doivent être considérées comme produites par des activités interagissantes des acteurs» (Khellil, 1997).

Les études menées par ces sociologues américains, de manière plus particulière celles de Park (1950), au sujet de la marginalité soulèvent une perspective contemporaine des phénomènes de socialisation puisqu'elles y mettent l'accent, non pas sur l'ethnicité, mais sur la culture des individus comme élément de la différence. En ce sens, on définit une socialisation qui résulte des interactions et des expériences d'intercommunication. De manière générale, l'intégration suppose l'implication de deux partenaires qui, chacun, ont des droits mais aussi des obligations. Effectivement, au contraire de l'assimilation, l'intégration ne favorise pas une rupture physique et culturelle entre les différences identitaires de chacun des partenaires.

Pour Park (1950) une valorisation de soi passe par la reconnaissance de l'*Autre*. Ainsi, aujourd'hui, les sociologues ne peuvent qu'admettre que bien que l'interculturalité de nos société soit un fait social avéré, sa reconnaissance politique en revanche fait toujours

problème. «On arrive ainsi à un cheminement paradoxal qui veut que l'intégration soit définie par des termes qui lui sont antinomiques : les ghettos et la ségrégation, comme s'il était nécessaire de singulariser l'*Autre* dans sa différence avant de l'accepter.» (Khellil, 1997) Nous vivons dans des sociétés d'accueil, mais aussi de production individuelle et collective des différences, et que dans de telles sociétés, les mécanismes politiques de traitement de la différence deviennent incontournables, qu'on les nomme multiculturalisme ou qu'on les désigne autrement. (Khellil, 1997)

En ce sens, Wolton (2006) appuie également la conception de la reconnaissance que laisse supposer la méthode étudiée. Effectivement, Wolton (2006) propose de reconnaître l'égalité de l'*Autre* et d'apprendre à cohabiter autant qu'à partager. «On partage avec ceux qui ont quelque chose en commun avec soi, on cohabite avec ceux qui, tout en ayant des valeurs communes avec soi, sont néanmoins différents.» (Wolton, 2006) Dans cette perspective, les réflexions de Wolton (2006) quant à la reconnaissance des diversités le mènent à parler d'une société de communication fondée sur l'égalité des partenaires de cohabitation, le respect mutuel et l'apprentissage de la négociation. Selon Wolton (2006), les diverses communautés doivent «essayer d'instaurer une cohabitation et un minimum de règles compatibles, donc de solidarité», de manière à contrer la montée des identité-refuges et du communautarisme. Dans cette perspective, il soutient que reconnaître la pluralité des sources d'identité conduit à deux conséquences : plus de respect et plus d'échanges. «Aujourd'hui, il faut admettre les apports mutuels.» (Wolton, 2006)

De plus, Duchastel (*in* Larouche, 2003) résume que la reconnaissance se présente comme une étape intermédiaire entre l'identité concrète et différenciée des individus et leur appartenance éventuelle à un ensemble culturel englobant. «Valoriser la diversité culturelle, ce n'est pas enfermer chaque communauté dans son identité. » (Wolton, 2006)

Enfin, notons qu'en droit international, la reconnaissance se définit comme un «acte juridique par lequel un État prend acte de l'existence de certains faits». (Buirette, [En ligne], octobre 2007) C'est un acte libre. C'est un acte déclaratif dans la mesure où il ne crée pas la situation qu'il reconnaît mais la constate.

En somme, des dimensions d'égalité et d'identité fondent le concept de reconnaissance qui définit la méthode de réseautage et de positionnement étudiée. Le dialogue, l'échange, la négociation et le compromis, le respect mutuel, la solidarité et le partage, l'égalité des partenariats et la valorisation mutuelle des apports de chacun des partenaires constituent, en ce sens, des variables à observer.

#### ***4.2.1. Le processus de reconnaissance politique développé***

Selon notre expérience professionnelle aux côtés du professeur-chercheur Michel de la Durantaye nous proposons, au sein du cadre suggéré, un processus de reconnaissance politique municipale priorisé dans le temps duquel les étapes constituent les indicateurs définissant de manière opérationnelle le concept de reconnaissance. Le processus de

reconnaissance développée s'inscrit donc à la suite d'un positionnement stratégique révélateur d'une reconnaissance dans le sens que lui prête Taylor et les autres, une reconnaissance sociale.

*Modélisation du processus de reconnaissance politique municipal d'un organisme culturel*

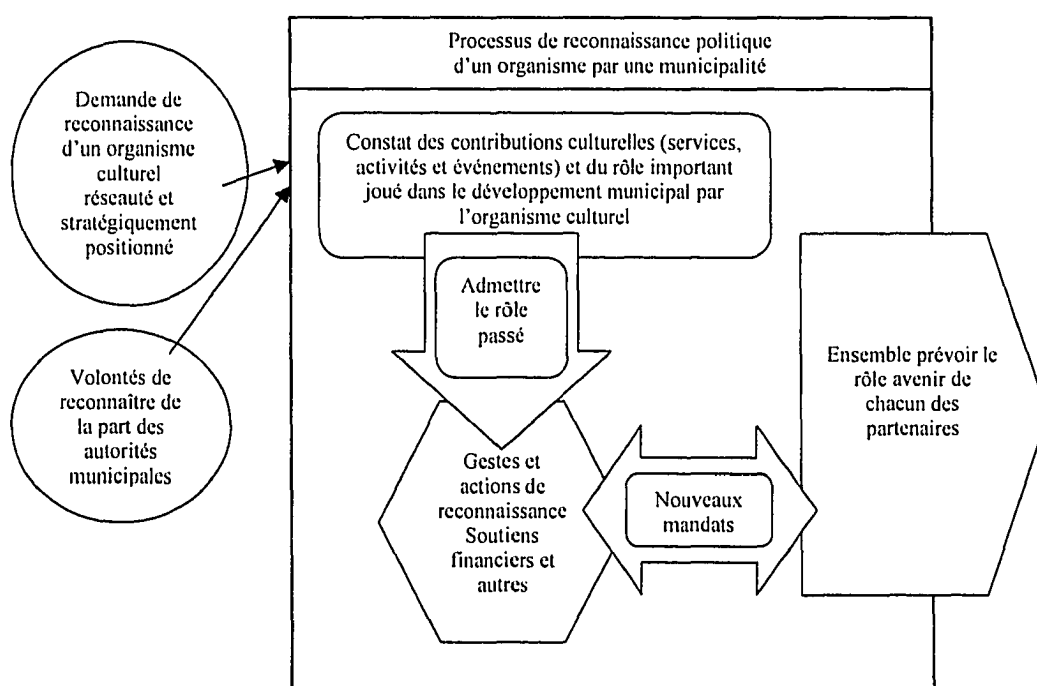


Figure 3 : Modélisation du processus de reconnaissance politique municipal d'un organisme culturel

Le processus de reconnaissance politique exposé en la figure 3 suppose donc que la communication entre l'organisme culturel et les autorités municipales ait été amorcée par les gestes et actions prescrits par la méthode – qui sera expliqué au chapitre 6 – et



qu'ainsi, une reconnaissance sociale caractérise dorénavant la position de l'organisme dans le système. De même, devant cette reconnaissance sociale, devant cette position de l'organisme, les dirigeants et élus municipaux ne pourront que constater les apports culturels de la communauté francophone à la collectivité, à l'ensemble de la population du territoire municipal. Et, ainsi, admettre l'important rôle joué par la communauté francophone dans le développement culturel municipal. D'ailleurs Laquerre (2003) par ses études quant à l'élaboration d'une politique culturelle, postule que reconnaître est une fonction d'un système culturel municipal. L'annexe A montre la modélisation que Laquerre (2003) dresse d'un système culturel municipal.

Afin de montrer concrètement cette reconnaissance, divers gestes et actions de soutien seront alors posés par la municipalité. Il peut s'agir de la rédaction de documents officiels et/ou officieux de reconnaissance et/ou de l'attribution de soutiens financiers et/ou de soutiens par services.

En somme, comme le conçoivent les définitions de Wolton (2006), ces temps se caractérisent par le début d'un dialogue où négociations, échanges et compromis feront naître de nouveaux partenariats axés sur le respect mutuel et gérés par des règles de solidarité et de partage. Ainsi, s'établit un positionnement identitaire de chacun des partenaires dans une égalité où la valorisation des apports mutuels entre une communauté culturelle et sa municipalité constitue la voie à venir.

### 4.3. La diversité culturelle

Les processus de reconnaissance décrits ci-haut ne sauraient avoir lieu dans une société homogène. Ainsi, il importe de définir ce qu'est une collectivité de diversité culturelle.

La réflexion au sujet de la diversité culturelle sous un angle socio-politique pousse les chercheurs à s'intéresser à la notion de différence. De même, Wierviorka (2001) explique pourquoi face aux défis des identités culturelles, il se développe, dans le monde contemporain, des particularismes culturels et expose comment ils «s'insèrent au cœur d'évolutions». Dans cette perspective, il démontre que toute étude de la diversité renvoie à la notion de différence. En effet, il faut l'admettre, sans processus de différenciation, aucune diversité ne saurait exister.

La différence, comme l'affirme Wierviorka (2001) peut se résumer comme étant un rapport social. Un rapport social qu'il faut gérer. En ce sens, Semprini (1997) souligne que «le respect et la valorisation de la différence sont devenues des dimensions structurantes de la culture politique». D'ailleurs, selon cette même auteure et comme expliqué plus haut, la gestion de la différence constitue un problème particulièrement poignant pour «les démocraties libérales qui ont inscrit le respect de la différence au cœur de leurs constitutions et ont fait de leur capacité à l'intégrer l'un des fondements de leur légitimité et l'un des principaux arguments de leur supériorité civile et morale» (Wierviorka, 2001).

Effectivement, fondée sur l'idéologie de l'égalité, la culture politique occidentale voit la différence comme une menace qui pourrait la plonger dans une crise d'identité. (Semprini, 1997) Ainsi, se vit le paradoxe de la différence intégrée au cœur même de nos gestions politiques. La situation est telle que

en prenant au pied de la lettre son rôle de *garant super partes* de l'égalité et de la justice, ils [les multiculturalistes] en appellent au droit pour trancher dans des situations présentées comme régies par des valeurs et traditions universelles, alors qu'en fait, elles sont gouvernées par des us coutumiers ou par des conventions inspirées par les valeurs et les traditions d'une majorité monoculturelle. (Semprini, 1997)

De même, Oriol (*in* Hilly et Lefebvre, 1999) précise que la spécificité de la culture est aujourd'hui vécue et conçue comme une valeur qu'il faut protéger en instaurant des clôtures. Il soutient donc que la culture est ainsi mobilisée comme un argument pour refuser la communication interculturelle. «Souvent, il [un groupe culturel] entend se protéger durablement de toute domination et le plus sûr procédé pour y parvenir est de s'assurer soi-même des moyens de l'exercer.» (Oriol *in* Hilly et Lefebvre, 1999) En ce sens, la notion de différence est devenue, au fil du temps, une valeur en soi, «une donnée forte de la culture occidentale» (Semprini, 1997).

Bref, la diversité de nos sociétés modernes fait preuve d'une difficulté à accepter et à gérer les différences. Devant une telle problématique de gestion des situations de diversité culturelle, la méthode de réseautage et de positionnement étudiée – qui sera

expliquée au chapitre 6 – pourrait constituer, comme le laisse supposer nos conceptions de la reconnaissance, une voie, une piste de solution.

#### **4.4. La planification culturelle**

Comme précisé plus haut les approches de la planification culturelle et de la méthode des systèmes souples (*soft systems methodology*) (SSM) ont également inspiré la construction de notre cadre d'analyse théorique de recherche.

La planification culturelle, selon Baeker et Croteau (2000), est «un cadre possible de développement culturel urbain». Elle se présente comme une nouvelle façon de désigner la politique culturelle et son ensemble de concepts : «la stratégie ascendante axée sur les centres culturels communautaires et fondée sur les besoins de la collectivité locale» (Baeker et Croteau, 2000).

Elle aide à transcender les perceptives disciplinaires qui mettent l'accent sur une seule orientation. Ce décloisonnement permet d'élaborer des politiques culturelles mieux intégrées. Elle est fondée sur le développement communautaire, ce qui favorise de liens, d'alliances et de relations entre les organismes communautaires. Ces organismes ne sont pas uniquement culturels; il peut s'agir d'entreprises, d'administrations municipales ou d'organismes de la société civile. Les ressources culturelles sont au cœur de ce modèle de planification. Voir la culture comme un atout laisse supposer qu'elle peut contribuer à tous les types de développement. (Baeker et Croteau, 2000)

S'appuyant sur l'expertise des chercheurs Donna Cardinal, Greg Baeker et Michel de la Durantaye, Laquerre (2003) définit la planification culturelle comme «une planification stratégique et intégrée avec l'implication des ressources culturelles (les infrastructures et ressources humaines rattachées aux arts et à la culture, la diversité d'activité en loisir culturel, etc.) pour le développement urbain et communautaire».

La planification culturelle consiste donc à remettre les enjeux culturels à l'agenda municipal. Une grande caractéristique de la planification culturelle est le fait qu'elle démontre les nombreuses contributions de la culture au développement urbain. [...] Il y a quatre piliers au succès de la planification culturelle municipale : 1-des appuis politiques, 2- des fonctionnaires municipaux d'expérience qui connaissent bien les arts et la culture, 3- des organismes para-gouvernementaux qui jouent un rôle de coordination et de défense de la culture et 4- des appuis structurés du milieu des affaires local. [...] La planification culturelle devient une démarche pour tendre vers le développement culturel, urbain et communautaire d'une municipalité. C'est une démarche de planification stratégique par la base. Toutes les ressources sont mobilisées pour tendre vers un développement urbain harmonieux. (Laquerre, 2003)

Bien qu'elle ne soit pas directement stimulée par la base, par la population, la méthode présentée dans ce mémoire constitue une démarche qui suit les grandes lignes des logiques de la planification culturelle puisque par la mise en oeuvre de toutes les ressources qu'offre le système et son environnement, des répercussions sur le développement culturel municipal s'effectuent. De même, il est possible de repérer les

quatre piliers garants du succès de la planification culturelle dans la méthode qui sera présentée au chapitre 5.

#### **4.5. La méthode des système souples (*Soft systems methodology*) (SSM)**

La SSM explique, elle aussi, les logiques d'analyse à la base de la construction de notre cadre d'analyse théorique de recherche.

Développé par Peter Checkland dans l'objectif de traiter les questions organisationnelles complexes, la SSM constitue une approche qualitative des problématiques qui relèvent d'une importante quantité d'activités sociales, politiques et humaines. «*Soft system methodology is an approach to inquiry into problem situations perceived to exist in the real world. [...] [perceived the] reality is problematic and inquiry is systemic.*» (Checkland et Scholes, 1991) «*Soft systems methodology is a framework which does not force or lead the systems analyst to a particular solution rather to an understanding.*» (Hirschheim et al., 1995)

*A real world problem situation is perceived to exist. This situation has a particular history, providing a richer basis for understanding the situation. Actors using soft systems methodology will follow two distinct, but integrated streams of analysis: A logic-based and a cultural. In the logic-based stream, actors develop a number of descriptions of so-called relevant systems, being possible human activity systems that match the problem situation. These are modeled and compared to the perceived situation.*

*Comparisons serve to structure discussions about change. Relevant systems are named in terms of root definitions. [...] In the stream of cultural analysis, there are three main examinations of the problem situation : 1- Intervention analysis, i.e., analysis and reflection upon of the application of soft systems methodology to the problem situation. Rich picture (informal drawings) are developed. 2- Social system analysis, focusing on roles, norms and value in a problem situation. 3- Political system analysis, answering questions relate to power distribution in the problem situation. Based on comparison from the logical-based stream and the three analyses in the cultural stream, one choose to go for changes that are systemically desirable and culturally feasible to implement. The last stage is action in favour of making changes. The relevance of soft systems methodology to enterprise modeling is the way soft systems methodology concerns construction and communication of perceived realities through development of model-like artefacts. Main focus is developing holistic (systemic) understanding of the problem situation, which coincides with the focus on enterprise modeling in this thesis. Soft systems methodology focuses on the sense-making part of modeling and not so much on the representation, manifestation and distribution.*

(Departement of computer and information science. [En ligne], décembre 2007).

La SSM permet donc de comprendre un ensemble complexe d'activités sociales, politiques et humaines dans lequel une problématique est vécue par l'étude des *roots definitions* de cet ensemble.

Soft systems methodology attempts to foster learning and appreciation of the problem situation between a group of stakeholders rather than set out to solve a pre-defined problem. [...] There are two main modes within soft systems methodology, real world activities and systems thinking about the real world. Initial work

involves interviews and meeting to gain an understanding of the problem situation, which is represented by the use of “rich pictures”. Systems thinking uses concepts of hierarchy, communication, control, and emergent properties to identify “relevant systems” which may provide useful insights. These relevant systems are logically defined by constructing “root definitions” which are then used to generate “conceptual models” of the selected systems. Different conceptual models representing different viewpoints are then used as the basis of a debate, which through an “appreciative process” can lead to feasible and desirable change and then to action. (University of Cambridge. [En ligne], décembre 2007)

*It is a seven-step process. It may be described as follows. 1- the researcher is immersed in the problem situation; 2- the problem systems and their immediate context are defined; 3- root definitions of the relevant systems (comprising the essence of the systems) are defined; 4- conceptual models of the systems, intended as improvements, are developed; 5- the conceptual models are compared to reality; 6- feasible and desirable changes are identified; 7- action is taken to improve the situation. (Dick et Swepson, 1994)*

Bref, Checkland a développé une vision par laquelle on envisage un processus d'investigation générale comme une description simplifiée de réalités complexes.

*«Viewed as an inquiry process, soft systems methodology illustrates well the strategies of multiple cycles, and a dialectic between different information sources or perspectives.»*

(Dick et Swepson, 1994)



## Chapitre 5

### ***MÉTHODOLOGIE***

#### **5.1. Les études de Michel de la Durantaye – *Organismes culturels et leurs municipalités : un partenariat en devenir* – et notre étude.**

Comme expliqué plus haut, notre recherche s'inscrit aux côtés d'une vaste recherche menée depuis 2003 par Michel de la Durantaye, et, à laquelle nous collaborons, sous un mandat de la Fédération culturelle canadienne-française (FCCF). Afin d'exposer clairement, en ce chapitre, le cadre opérationnel de notre recherche de mémoire de maîtrise, il importe, avant tout, de saisir les déroulements des recherches de Michel de la Durantaye pour la FCCF et ainsi comprendre les liens entre ces deux recherches.

Sous le titre *Organismes culturels et leur municipalité : un partenariat en devenir*, l'étude de Michel de la Durantaye se déroule selon plus d'une méthode de recherche. Elle débuta sous un mandat de recherche-action d'accompagnement des organismes culturels locaux des communautés francophones des municipalités de Hearst (Ontario), de Nanaïmo (Colombie-Britannique), de Vancouver (Colombie-Britannique) et de la

région des Hauts-Plateaux réunissant les municipalités de Kegdwick et St-Quentin (Nouveau-Brunswick). Un accompagnement de ces organismes culturels locaux dans leurs démarches stratégiques vers un partenariat avec leur municipalité résume le propre de ces études de recherches-actions. À la suite de ces recherches-actions, des études de cas furent menées. L'étude de chacune des communautés accompagnées antérieurement constitua la suite des recherches de Michel de la Durantaye. Ces études de cas furent menées dans une perspective systémique et aboutirent ainsi à des modélisations de chacun des systèmes des communautés étudiées. Enfin, c'est à partir de ces différentes modélisations des systèmes de chacune des communautés étudiées d'abord sous une approche de recherche-action puis analysées selon des méthode issues de l'étude de cas, de l'analyse et de la modélisation de système que nous envisageons, ici, l'étude d'une méthode de réseautage et de positionnement stratégique d'un organisme culturel auprès d'une municipalité pour une reconnaissance politique de ses apports culturels à sa collectivité de référence. L'annexe B présente les modélisations faites de ces communautés francophones du Canada.

Ainsi, nous tenterons, par une analyse systémique de faire ressortir les grandes tendances qu'illustrent les systèmes de ces communautés francophones du Canada étudiées pour la FCCF de manière à exposer une méthode de réseautage et de positionnement stratégique d'un organisme culturel pour l'obtention d'une reconnaissance politique municipale des apports culturels de la communauté qu'il représente à sa collectivité de référence. Bref, notre recherche est une analyse

systemique et une démarche de modélisations systémiques issues d'études de cas de communautés francophones du Canada effectuées suite à une recherche-action auprès des organismes culturels locaux de ces mêmes communautés.

En ce sens, étant donné notre emploi pour un projet subventionné semblable à celui exposé dans ce mémoire, les risques éthiques qu'implique notre projet de recherche se situent surtout au niveau de ce chevauchement entre notre étude de mémoire de maîtrise et l'étude effectuée sous un mandat de la FCCF à laquelle nous collaborons aux côtés de Michel de la Durantaye. De plus, notre désir de plaire aux communautés étudiées peut aussi représenter un risque.

## **5.2. Les méthodes systémiques : notre structure de preuve**

Les méthodes systémiques constituent notre structure de preuve. Selon Gauthier (2003) la structure de preuve d'une recherche consiste en «l'arrangement des modes de comparaison adopté pour vérifier des hypothèses, assurer les liens entre les variables retenues et éliminer les influences d'autres variables». En ce sens, il existe plus d'une stratégie de preuve. Le choix d'une stratégie repose sur l'analyse de la question de base et des objectifs de recherche qui stimulent l'intérêt du chercheur.

Selon Gauthier (2003), «les questions de recherche exploratoires visent des thèmes qui ont été peu analysés et dont le chercheur n'est pas en mesure d'établir un portrait à partir

des connaissances existantes.» En ce sens, la question initiale qui stimule nos recherches est de type exploratoire puisqu'elle est ouverte et qu'elle aborde un sujet sur lequel peu de chercheur et auteur se sont penchés, soit une méthode de réseautage et de positionnement stratégique d'un organisme dans son système municipal. Face à ce type de question, une stratégie de preuve qui permet la description en profondeur et l'enclenchement d'un processus inductif est nécessaire. Gauthier (2003) soutient que pour aborder ce type de question, il faut favoriser une approche «qui permet de s'imprégner de l'essence d'une situation, d'en capter la complexité et d'en interpréter le sens». L'analyse systémique, telle que décrite au chapitre précédent, constitue donc notre structure de preuve.

De même, une analyse systémique de modélisations de plus d'un système propre à une communauté culturelle nous permettra de ressortir les grandes tendances d'un plus vaste phénomène, celui d'une méthode de réseautage et de positionnement stratégique d'un organisme culturel, de manière à identifier et comprendre, dans la limite d'un plus vaste système, la reconnaissance politique municipale. De plus, précisons, puisque nous envisageons notre recherche sous l'angle d'une synthèse en fonction de paramètres systémiques, qu'un processus inductif de réflexion caractérise nécessairement son cadre opérationnel.

La structure de preuve que forme l'approche systémique est à la fois forte et faible. En effet, la validité interne de notre structure de preuve est assez forte alors que la validité externe est plutôt faible.

D'une part, notre étude s'attarde à l'examen et à la compréhension d'un phénomène propre à certaines entités. Effectivement, la modélisation systémique à la base de nos méthodes de recherche suppose une perception en profondeur de la totalité des systèmes étudiés. De plus, bien que les études de cas sur lesquelles repose notre recherche de maîtrise peuvent laisser supposer une grande liberté du chercheur quant à la valeur des informations recueillies, le caractère systématique de la collecte de données effectuée selon les règles de la modélisation de système ne peut laisser place à une contestation de la conformité des données recueillies. En ce sens, la validité interne de notre structure de preuve est plutôt forte.

D'autre part, puisque notre étude se consacre à l'analyse de systèmes conçus à partir de cas particuliers, nous ne pouvons prétendre étudier un ensemble représentatif de la réalité. La généralisation à de plus larges ensembles ne sera donc pas envisagée. Tout au plus, nos résultats et démarches pourront inspirer et/ou être transférés à des situations similaires. En ce sens, Contrandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle (1990) soulignent que la puissance explicative de cette stratégie repose sur la cohérence de la structure des relations entre les composantes du cas – pour nous, une synthèse de

modélisation de cas –, ainsi que sur la cohérence des variations de ces relations dans le temps.

La puissance explicative découle donc de la profondeur de l'analyse du cas et non du nombre des unités d'analyse étudiées. [...] Mieux on comprend comment, par quels mécanismes, les résultats ont été obtenus et quel a été le rôle de différents facteurs dans leur obtention, plus il sera facile de généraliser les résultats par rapports à d'autres populations, à d'autres contextes et à d'autres périodes. (Contrandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle, 1990)

### **5.3. La modélisation de système : notre méthode d'analyse des données**

Le moment de l'analyse de données se distingue par la recherche de réponses et de solutions aux questions initiales du chercheur. L'approche exploratoire de notre recherche suppose une méthode d'analyse de type qualitative. Ainsi, la modélisation de systèmes est la méthode que nous avons choisie afin de procéder à un examen systématique et méticuleux de l'ensemble des données recueillies.

Mace (1988) soutient que la modélisation est un «exercice par lequel on tente de reproduire logiquement un schéma mental de l'évolution d'un phénomène ou d'une interrelation entre phénomènes, en essayant de vérifier, par l'observation, le degré de correspondance entre cette construction de l'esprit et la situation réelle». Selon Hurtubise (1980), la perception d'un système quelconque «s'obtient par l'entremise d'un modèle qui lui, n'est pas quelconque, mais qui constitue plutôt une représentation aussi

fidèle que possible du système à l'étude». De même, Wallisser (1977) définit tout modèle comme «un médiateur entre un champ théorique dont il est une interprétation et un champ empirique dont il est une synthèse.» Or, Moles (1990) soutient que la méthode des modèles est itérative et non arbitraire, puisqu'«elle repose sur l'alternance d'une intuition, de nature poétique, qui trouve une ressemblance entre deux faits ou phénomènes de la nature puis cherche à exploiter cette ressemblance, et, d'autre part, d'un travail d'épuration et de raisonnement qui groupe les éléments du modèle selon une organisation comportant des règles d'acceptation ou de rejet.»

«Le modèle systémique nous permet d'aborder la réalité sociale en la considérant comme un système et ainsi de demeurer conscient que le système social, en plus d'être une scène dynamique, doit être considéré comme étant composé d'une foule d'éléments.» (Collerette et Delisle, 1982) Il s'agit d'établir une mosaïque complexe des éléments qui sont en interdépendance les uns avec les autres et qui, ainsi, forment la structure, le modèle. Effectivement, la modélisation d'un système suppose une «configuration de variables situées à des niveaux distincts qui s'impliquent successivement dans le sens microscopique ou macroscopique». (De la Durantaye, 1991) Et, cette implication successive des niveaux repose sur une variété d'interactions possibles et une haute densité d'interconnexions.

La modélisation consiste donc en la maîtrise de la complexité d'un système par la simulation des causes de cette complexité. D'ailleurs, Lemieux (1991) soutient que

lorsqu'«on parle de complexité des systèmes, il faut entendre que les interrelations entre les éléments sont complexes, mais aussi que la complexité vient de ce que les éléments sont eux-mêmes divers.» Par conséquent, le modèle d'un système illustre les mécaniques de fonctionnement d'un ensemble complexe puisqu'elle permet de relever une dynamique des interactions des mouvements, gestes et actions en simulant le jeu des acteurs du système étudié de manière à établir, puis comprendre, les logiques d'action, leurs enchaînements et leurs règles. Bref, il s'agit d'identifier, sous une forme schématique, les constantes du système et leurs marges de manœuvre puis, de suivre l'évolution de ses variables et d'en modéliser leurs fonctions.

Dans cette perspective, Passet (1979) soutient qu'il est préférable, pour l'étude d'ensembles complexes, de suivre une démarche opposée à l'ordre chronologique des choses : «partir de la finalité du tout et comprendre comment celle-ci commande l'organisation des parties et des éléments qui le constituent» (Passet, 1979). Et, Hurtubise explique que lorsqu'il s'agit d'une conception – notre étude systémique suppose effectivement une conception du phénomène à l'étude –, nous partons d'une identification des finalités, dans un environnement pour ensuite imaginer une structure que nous ferons par la suite fonctionner puis évoluer, toujours par rapport à ces mêmes finalités et dans ce même environnement.

De même, afin de concevoir une modélisation de système il s'agit, d'abord, de formuler clairement l'enjeu initial, la problématique source, du système à l'étude et, par le fait



même, d'en comprendre les objectifs. Cet enjeu consiste en un manque à gagner, un écart, que l'on souhaite corrigé, entre une situation existante et une situation souhaitée. D'ailleurs, Hurtubise (1980) explique que cette méthode de recherche considère, dès lors, qu'il existe un écart entre la situation actuelle d'un système et une situation future souhaitée de ce même système ou d'un système remplaçant. Ainsi, dans un premier temps, il s'agit de situer et de définir le problème ou le besoin à la source du phénomène qui nous intéresse de manière à déterminer quelles seront, dans notre modèle, les variables d'entrée, les intrants, les *input*, du système. Elles seront les variables indépendantes du système. De même, ces variables fixent les règles qui structurent le système à l'étude puisqu'elles définissent, en effet, les espaces de jeux, les enjeux et les acteurs. Dans un second temps, comme l'explique Passet (1979), il s'agit d'envisager les extrants du système, les *output*. Il faut alors trouver la solution optimale à l'enjeu de départ. Cette solution envisagée qui se retrouvera alors à la toute fin du modèle conçu et constituera ainsi les variables dépendantes.

Enfin, vient l'étape de concevoir et comprendre tous les processus de transformation qui animent les variables indépendantes et qui, par le fait même, définissent les variables intermédiaires, les *intervening variables*. De la Durantaye (1991) explique que les variables intermédiaires jouent le rôle de processus de transformation en tant que modalités de jeu ou de fonctionnement, que d'autres appellent «boîte noire» entre les variables indépendantes et les variables dépendantes sélectionnées par les acteurs. Effectivement, les variables intermédiaires «correspondent aux séquences des actions

concrètes du processus de transformation désirée entre les points d'entrée et les points de sortie» (De la Durantaye, 1991).

Bref, «il faut commencer par prendre une vue globale de l'ensemble et chercher constamment à expliquer les éléments que l'on veut analyser, dans leur relation avec l'ensemble dont ils font partie» (De la Durantaye, 1991). Ainsi, nous étudions d'abord et avant tout les liens entre les composantes du système. D'ailleurs, LeMoigne (1990 et 1994) souligne que le système ne nous intéresse pas par ce qu'il est mais par ce qu'il fait et par ce qu'il subit et, donc, surtout par ce qu'il devient.

En somme, une analyse des données selon une méthode de modélisation systémique suppose que des concepts clés soient mis en relation de manière à interagir les uns sur les autres dans un système dynamique et ouvert afin de cerner les propriétés ainsi que le comportement du système.

#### **5.4. Collecte de donnée**

Notre collecte de donnée stimulée par une approche systémique de recherche se déroula, à la suite de trois ans (soit dès l'automne 2003, allant jusqu'à l'été 2006) d'analyses documentaires, de conversations téléphoniques et de vive voix et d'observations participantes sur le terrain suivant l'évolution des recherches entreprises par Michel de la Durantaye sous un mandat de la FCCF. Ainsi, par notre emploi d'assistante de

recherche nous suivîmes les développements des démarches de quatre organismes culturels francophones auprès de leurs municipalités de manière à recueillir toutes les informations nécessaires pour une analyse des systèmes des milieux de vie étudiés. De même, au cours de ces trois années de recherche auprès du professeur-chercheur Michel de la Durantaye, notre collecte de données s'effectua parallèlement.

De cette manière, il nous fut possible de réaliser, en cette étude de maîtrise, une synthèse comparative de toutes les modélisations résultant des études de cas et des recherches-actions menées antérieurement dans le cadre de notre emploi pour Michel de la Durantaye sous un mandat de la FCCF.

### **5.5. Notre grille de collecte de données**

Notre grille de collecte de données se résume en la modélisation développée par Michel de la Durantaye et moi pour l'analyse des systèmes culturels municipaux des communautés francophones étudiées sous les mandats du CCFV et de la FCCF.

## Un système culturel municipal et les enjeux de développement d'un organisme culturel d'une communauté culturelle

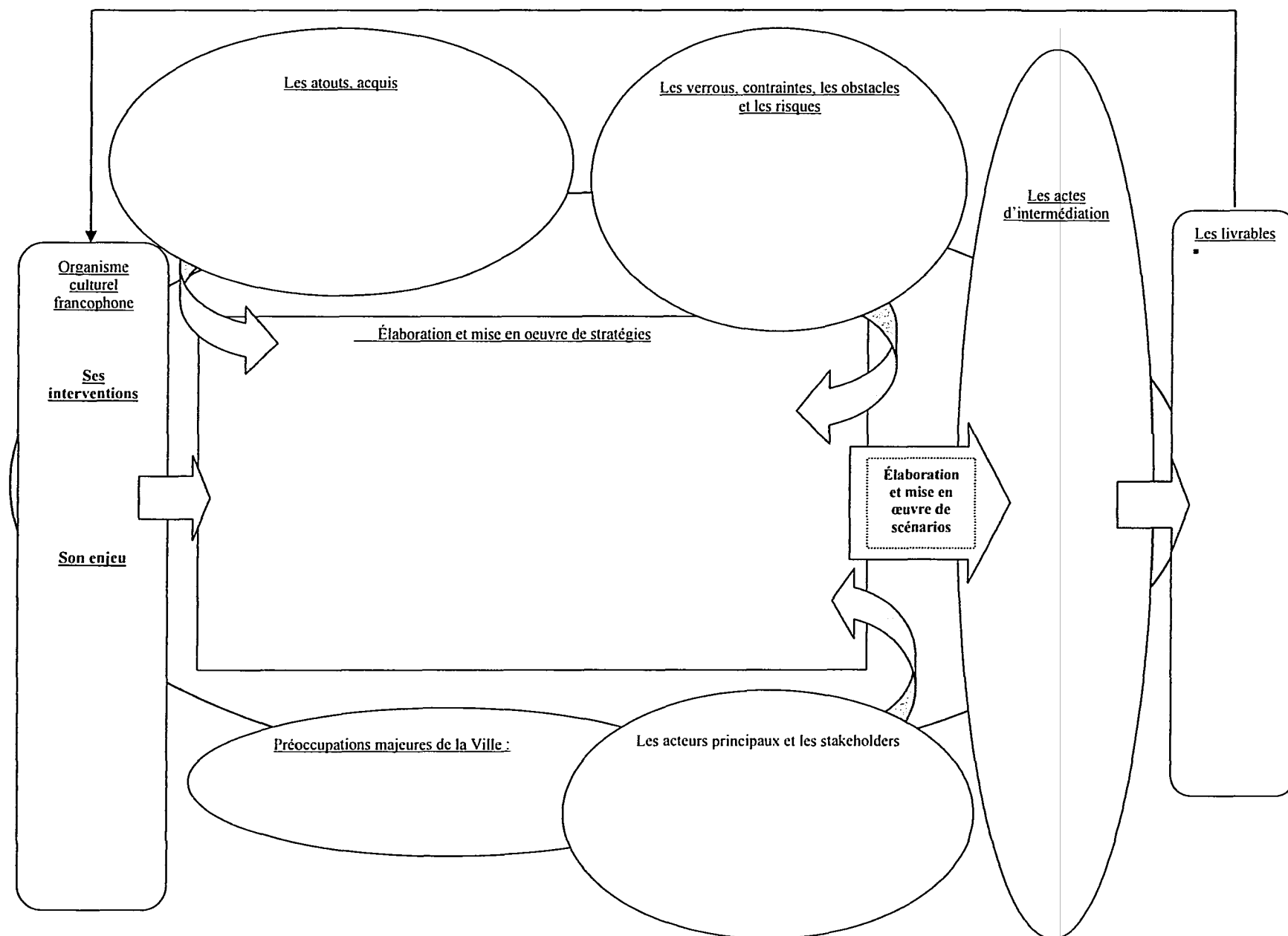


Figure 4 : Grille de collecte de données : Un système culturel municipal et les enjeux de développement d'un organisme culturel d'une communauté culturelle

Cette modélisation rend compte d'un système culturel municipal dans lequel un organisme culturel d'une communauté francophone du Canada poursuit un enjeu de développement, un enjeu de reconnaissance politique. Ainsi, elle permet l'identification, d'abord des variables indépendantes, l'organisme, ses interventions et manifestations culturelles et son enjeu de reconnaissance qui motivera ses stratégies de transformation du système, les gestes et actions de réseautage et de positionnement stratégique. On considérera ensuite les variables dépendantes, les livrables de ce système, c'est-à-dire des gestes et actions de reconnaissance politique. L'environnement du système devra aussi être scruté de manière à y ressortir les acteurs importants et les stakeholders propriétaires<sup>2</sup> de l'enjeu poursuivi ainsi que les verrous, risques, contraintes et obstacles prévisibles et identifiables que ces derniers pourraient représenter ou occasionner. À l'inverse, il faudra identifier les atouts et acquis de l'organisme. Enfin, cette grille permet aussi la collecte de variables intermédiaires qui seront analysées de manière à établir la méthode qui constitue le sujet de ce mémoire. Considérant les gestes et actions d'un organisme culturel francophone qui poursuit un enjeu de reconnaissance politique, nous cherchons à repérer les moyens de transformation du système culturel municipal afin de présenter une méthode de réseautage et de positionnement stratégique des organismes culturels auprès des municipalités pour leur reconnaissance politique.

---

<sup>2</sup> Les acteurs du système que nous nommons «stakeholders propriétaires de l'enjeu» sont les détenteurs des possibilités d'atteinte de l'enjeu poursuivi. Ils sont les décideurs quant à la résolution ou non de l'enjeu, de la problématique. Ainsi, devant un enjeu de reconnaissance politique par les autorités municipales, les stakeholders propriétaires de l'enjeu sont les dirigeants et élus municipaux.

## 5.6. Échantillon

La fédération culturelle canadienne-française (FCCF) est un organisme national dont la mission est de promouvoir l'expression artistique et culturelle des communautés francophones et acadienne. Elle réunit onze organismes provinciaux et territoriaux voués au développement culturel de leur région ainsi que cinq regroupements artistiques nationaux en arts littéraires, arts médiatiques, arts visuels, en chanson/musique et en théâtre. [...], la FCCF est le point de ralliement incontournable et le porte-parole de plus de 200 organismes artistiques et culturels de la francophonie canadienne œuvrant de Moncton à Vancouver, de Windsor à Yellowknife. (Fédération culturelle canadienne-française. [En ligne], décembre 2007)

Ainsi, il existe une liste explicite des composantes de notre population cible soit toutes les communautés francophones du Canada membres de la FCCF qui, par un organisme culturel local, se donne accès à une vie culturelle en français.

De même, suivant les caractéristiques propres de l'étude de cas suggestifs, la FCCF et Michel de la Durantaye choisirent des communautés susceptibles de constituer, à la suite des démarches d'accompagnement caractérisant les recherches-actions menées, des cas exemplaires de partenariat unissant un organisme culturel et sa municipalité. Des considérations quant à la taille, la province et les milieux de vie urbain ou rural justifiaient aussi les choix effectués. C'est donc par choix raisonnés que furent déterminées les communautés qui constituent l'échantillon à l'étude. L'échantillon par choix raisonné se fait par un jugement délibéré.

Contrandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle (1990) expliquent qu'il existe deux types d'échantillons : les échantillons probabilistes et les échantillons non-probabilistes. «Les premiers sont basés sur les lois du hasard, alors que les autres tentent de reproduire le plus fidèlement possible la population cible, en tenant compte des caractéristiques communes de cette dernière» (Contrandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle, 1990). De même, la méthode d'échantillonnage par choix raisonnés est une méthode de type non-probabiliste. L'approche technique non-probabiliste suppose que les lois du hasard ne justifient pas l'échantillon à l'étude et que la représentativité statistique ne pourra être considérée.

Ainsi, la communauté de la municipalité de Hearst et le *Conseil des Arts de Hearst* (CAH), la communauté des municipalités de Kedgwick et de St-Quentin et la *Société culturelle des Hauts-Plateaux* (SCHP), la communauté francophone de la municipalité de Nanaïmo et l'*Association des francophones de Nanaïmo* (ANF) et la communauté francophone de la municipalité de Vancouver et le *Centre culturel francophone de Vancouver* (CCFV) forment notre échantillon d'étude. Notons que cet échantillon révèle, de manière générale, les principaux traits de la francophonie canadienne, soit l'éloignement géographique et l'isolement, la multiethnicité, l'enracinement historique et les forts sentiments d'appartenance et d'identité mais aussi les situations de communautés en situation de majorité et de minorité. De même, les communautés choisies illustrent la diversité de l'ensemble de la francophonie canadienne.

En somme, notre échantillon se compose de quatre modélisations – voir l'annexe B – de systèmes ayant chacun en leur centre une communauté francophone canadienne rassemblée sous un organisme culturel francophone, lequel entreprend des démarches auprès de ses dirigeants et élus municipaux.

### **5.7. Forces et faiblesses des méthodologies systémiques**

Crozier et Friedberg (1977) soutiennent qu'un système est une notion floue qui est à la fois abstraite et concrète. Abstraite puisqu'un système n'est qu'une construction de l'observateur et, paradoxalement, concrète puisqu'il rend compte de la persistance et du développement d'un ensemble concret et délimité. De même, Moles (1990) fait remarquer que l'on reproche habituellement au modèle d'être plus simple, plus rudimentaire que le réel qu'il cherche à reproduire et, que étonnamment, ces caractéristiques fondent aussi son mérite. Ainsi, les forces et les faiblesses des méthodologies systémiques consistent, paradoxalement, en ces mêmes caractéristiques de synthèse et de réduction didactique de la complication du réel à un alignement d'éléments simples intelligibles en soi. «C'est ce schématisme qui fait sa force, ce réductionnisme accepté qui dégage, d'une façon plus ou moins arbitraire, ce qui est important et ce qui est accessoire, et qui s'efforce de reproduire l'important et de négliger l'accessoire.» (Moles, 1990) Notons, enfin, que tout modèle est toujours perfectible puisqu'il s'inscrit dans un processus de recherche autocritique qui converge toujours vers le modèle de plus en plus perfectionné.



## Chapitre 6

### ***PRÉSENTATION DES RÉSULTATS :***

#### ***Méthode de réseautage et de positionnement stratégique d'un organisme culturel auprès de la municipalité pour sa reconnaissance politique***

L'analyse systémique de quatre modélisations semblables nous permet de dégager les constantes d'une méthode de réseautage et de positionnement stratégique d'un organisme culturel d'une communauté francophone du Canada auprès de la municipalité pour une reconnaissance politique de ses apports culturels au développement culturel de la collectivité. Ainsi, nous présentons, dans ce chapitre, une méthode selon laquelle une communauté francophone du Canada entreprend, via son organisme culturel, des gestes et actions de réseautage et de positionnement stratégique dans un système municipal de diversité culturelle pour l'obtention de gestes et actions de reconnaissance politique. De même, selon la méthode soutenue en ce chapitre, une communauté francophone et son organisme culturel entrent dans un processus de reconnaissance tel que présenté au chapitre 4.

La méthode présentée montre que l'agent de changement doit élaborer et mettre en œuvre diverses actions stratégiques de manière à influencer les rapports de forces qui structurent le système dans lequel il est désormais un acteur. De même, comme le

suppose la modélisation de systèmes, l'agent de changement entre par différentes adaptations au système dans un enchaînement d'actions stratégiques.

La méthode présentée dans ce mémoire de maîtrise évolue selon trois grandes périodes : 1- celle de l'évaluation des réalités du système, 2- celle du positionnement stratégique de l'enjeu dans le système et, enfin, 3- celle de la prévision stratégique et du positionnement stratégique de l'organisme dans le système. Sous ces trois périodes, cinq temps d'action stratégique définissent le processus d'adaptation et d'insertion – processus de transformation – de l'agent de changement : 1- l'évaluation des réalités du système, 2- la construction d'argumentaires, 3- la diffusion des arguments, 4- l'élaboration de scénarios et, pour finir, 5- l'insertion de l'organisme dans le système. La figure ci-dessous montre les actions stratégiques priorisées dans le temps et réparties selon les différentes périodes de la méthode présentée.

**Périodes et temps de la méthode de réseautage et de positionnement stratégique des organismes culturels auprès des municipalités pour leur reconnaissance politique**

<u>Période I</u>	<u>Période II</u>		<u>Période III</u>	
Évaluation des réalités du système	Positionnement stratégique de l'enjeu dans le système		Prévision stratégique et positionnement stratégique de l'organisme dans le système	
Temps 1	Temps 2	Temps 3	Temps 4	Temps 5
Évaluation des réalités du système et ses acteurs	Construction d'argumentaires	Circulation des argumentaires	Élaboration de scénarios	Insertion dans le système

Figure 5 : Périodes et temps de la méthode de réseautage et de positionnement stratégique des organismes culturels auprès des municipalités pour leur reconnaissance politique

### 6.1. Durée de la méthode

Comme le montre la figure 5, la méthode présentée se divise en trois périodes distinguées qui évoluent selon cinq temps. Ces périodes et temps ne représentent pas un horaire fixe ou un laps de temps mesurable mais plutôt une évolution dans le temps. Une flexibilité dans cet ordre d'actions est possible puisque comme un système est constamment en mouvement, qu'il est dynamique, l'agent de changement doit constamment s'adapter. En ce sens, d'une communauté à l'autre, d'un système à un autre, la durée de la méthode ici présentée ainsi que sa chronologie peuvent varier.

## 6.2. Période I : Évaluation des réalités du système

Comme expliqué aux chapitres précédents, le processus de reconnaissance, le processus de transformation étudié, évolue dans l'environnement d'une municipalité canadienne caractérisée par une collectivité de diversité culturelle. La connaissance de l'environnement dans lequel évolue le système est essentielle afin de comprendre les pressions et rapports de forces à la base des fonctionnements de ce même système. L'entrée d'un intrant dans un système suppose d'abord une évaluation de la part de l'agent de changement – ici, l'organisme culturel francophone – des réalités du système dans lequel il aspire se positionner. Il s'agit donc, en cette première période, de comprendre le jeu dans lequel on souhaite jouer, ses règles et ses joueurs ainsi que de percevoir avec objectivité les tenants et aboutissants du rôle jadis joué dans ce même système.

### Période I, temps 1 et ses principes directeurs

<u>Période I : Évaluation des réalités du système</u>		
Temps 1 : Évaluation des réalités du système et de ses acteurs		
<p><i>a) Identifier les réalités de l'agent de changement et de son sous-système dans le système culturel municipal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaître la place de la communauté francophone dans sa collectivité de référence</li> <li>▪ Connaître les rôles que joue l'organisme culturel francophone dans le sous-système culturel de la communauté francophone et/ou dans le système culturel municipal de sa collectivité de référence</li> </ul>	<p><i>b) Identifier les réalités du système culturel municipal et de ses acteurs</i></p>	<p><i>c) Évaluer la recevabilité de l'enjeu par les dirigeants et élus municipaux</i></p>

Figure 6 : Période I, temps 1 et ses principes directeurs

### ***6.2.1. Temps 1 : Évaluation des réalités du système et de ses acteurs***

L'organisme culturel francophone doit chercher à connaître et comprendre tous les aspects du développement municipal de sa collectivité. Il doit faire en sorte d'être, à la suite de ce premier temps d'action, en mesure de comprendre chacun des mouvements des divers acteurs – dont lui-même – et variables – tels les apports culturels de la communauté francophone – de ce système. Il connaîtra ainsi les sources, fondements et enjeux stimulant les différentes interactions qui forment et transforment le système dans lequel il agira. Pour ce faire, comme le montre la figure 6, la méthode étudiée fait ressortir trois grands principes directeurs.

#### ***a) Identification des réalités de l'agent de changement et du sous-système de la communauté francophone dans le système culturel municipal***

Le premier principe directeur à suivre en ce premier temps d'action est d'identifier les réalités, les rôles et positions dans le système de l'organisme culturel francophone et de la communauté francophone. La stratégie de l'agent de changement débute donc par l'examen de la place qu'il occupe et de ses forces et faiblesses en tant qu'acteur dans le système culturel municipal. Il importe de bien se connaître et d'être en possession de tous ses moyens lors d'une telle démarche. Souhaitant une reconnaissance, il faut être en mesure de connaître parfaitement ce qu'on demande d'être reconnu.

De même, ce premier principe directeur permet de dresser un portrait juste de la communauté francophone et de son organisme culturel. De plus, il faut connaître les

atouts à faire valoir et les acquis de jadis, les moyens et les ressources qui ont déjà contribué au développement culturel de la municipalité et qui pourraient y contribuer à nouveau ou pour une première fois. L'agent de changement afin de provoquer efficacement les processus de transformation prévus doit connaître quelles sont ses forces et faiblesses, ses «bons et moins bons coups», avant d'entreprendre.

*Connaître la place de la communauté francophone dans sa collectivité de référence*

La place qu'occupe la communauté francophone dans sa collectivité de référence se perçoit selon la population de cette communauté, ses infrastructures (tels les écoles, centres culturels et de loisir, bibliothèques, etc.), ses publications, ses festivals, événements et autres lieux de rencontres, etc.

Des caractéristiques plus particulières tel l'origine ethnique des membres de cette communauté de langue française peuvent aussi s'avérer intéressantes. Par exemple, le Centre culturel francophone de Vancouver (CCFV) dessert une population de langue française au profil multiethnique. En ce sens, à Vancouver la communauté francophone ne peut être perçue comme un groupe ethnique. De même, l'agent de changement ajustera ses actions stratégiques non pas comme s'il était une ethnie mais comme un groupe de citoyen de toutes origines ethniques– à l'image de l'ensemble de la population de la municipalité de Vancouver – ayant droit à vivre des expériences culturelles en langue française.

*Connaître les rôles que joue l'organisme culturel francophone dans le sous-système culturel de la communauté francophone et dans le système culturel municipal de sa collectivité de référence*

Le rôle de l'organisme culturel francophone se définit de manière générale par son offre de services et d'activités à caractère culturel en langue française, ce que l'on appelle communément sa programmation – ses apports culturels à la collectivité. Plus précisément, l'agent de changement doit ici revoir, préciser et clarifier si nécessaire, ses mission, vision et objectifs relatifs à ses participations au système culturel municipal – par ses programmations et autres manifestations – de manière à y percevoir la place occupée par son organisme.

Pour ce faire, on procède à la lecture des statuts et règlements de l'organisme, de ses derniers plans d'action et/ou de développement, de ses diverses programmations et offres de services et d'activités. De même, on s'assure d'être en parfaite connaissance des points forts mais aussi des faiblesses pouvant définir la position de l'organisme dans le système culturel municipal. Au surplus, s'intéresser aux contributions antérieurs de l'organisme aux réalisations de la municipalité et/ou d'une autre communauté culturelle peut s'avérer révélateur.

Bref, l'expression «tirer son portrait» définit bien ces premières actions à poser par l'agent de changement. Il doit se questionner de manière à bien connaître tous les paramètres du sous-système culturel de la communauté francophone dans lequel il est le principal leader de son développement culturel mais aussi, et surtout, de manière à

raisonner ses positions dans le système culturel municipal, système qu'il souhaite transformer.

Par exemple, c'est par cette recherche d'information sur soi que la Société culturelle des Hauts-Plateaux (SCHP) se rendit compte que bien que son nom désigne un organisme qui dessert une population régionale – puisque les Hauts-Plateaux sont une région du nord du Nouveau-Brunswick dont Saint-Quentin et Kedgwick sont les principales localités – son administration se vouait à deux populations locales distinctes – soit celle de Saint-Quentin et celle de Kedgwick – provoquant ainsi un dédoublement de ses actions mais aussi une double demande quant à ses ressources et moyens.

#### ***b) Identifier les réalités du système culturel municipal et de ses acteurs***

Le second principe directeur de ce temps d'évaluation des réalités prévoit l'identification des réalités du système culturel municipal et de ses acteurs. L'agent de changement doit maintenant s'intéresser à l'environnement dans lequel il aura à faire sa place de manière à en saisir toutes les subtilités. De même, il doit considérer tous les éléments, petits et grands, qui structurent et orientent les dynamiques du système culturel qui meut le développement culturel de la collectivité.

L'agent de changement doit donc démontrer un intérêt particulier aux préoccupations et dossiers de l'heure qui stimulent, directement ou de manière plus indirect, le



développement culturel du système qu'il aspire influencer. De même, il doit s'intéresser aux visions et ambitions de développement des principaux leaders de la collectivité soit les dirigeants et élus municipaux – qui constituent les stakeholders propriétaires de l'enjeu de reconnaissance qu'il poursuit – mais aussi leurs partenaires et collaborateurs aux différents projets tels les gens d'affaires et les industriels par exemple. Il doit chercher à connaître et comprendre les intentions et ambitions de développement des leaders municipaux à court terme, à moyen terme et à long terme. Il doit parvenir à identifier les préoccupations de ceux-ci en matière de développement non seulement culturel mais aussi en ce qui a trait aux autres secteurs d'investissements municipaux et en comprendre les fondements. Par exemple, la SCHP ne percevait chez les dirigeants et élus de la municipalité de Saint-Quentin que de très faibles intérêts pour les manifestations culturelles autres que le chant choral alors que le développement touristique patrimonial préoccupait sérieusement ces derniers.

Effectivement, des projets de nature plus touristiques que culturels ou davantage économiques peuvent laisser place à un volet culturel. Par exemple, lors d'une foire économique ou de l'inauguration d'un parc industriel, des prestations, manifestations culturelles et artistiques peuvent avoir lieu et ainsi mettre en lumière le dynamisme culturel de la municipalité.

Bref, il importe que l'agent de changement soit en mesure de distinguer les dossiers les plus importants du développement de sa municipalité et d'en connaître les priorités de

manière à comprendre les tenants et aboutissants des décisions d'investissement et de développement mais aussi afin d'y percevoir la façon dont il pourrait y contribuer. De même, lors de l'ouverture du centre d'informations touristiques de la municipalité de Saint-Quentin – lequel se situe dans une reconstruction historique d'une ancienne gare marquante pour l'histoire de cette localité et lequel abrite un centre d'exposition sur l'érable, emblème de cette municipalité – la SCHP a participé aux fêtes organisées pour l'événement par quelques manifestations artistiques.

Une importante tâche de documentation, de recherche d'informations doit donc être réalisée. Effectivement, une lecture rigoureuse de nombreux documents publics doit être d'abord effectuée afin que l'agent de changement se retrouve en parfaite connaissance des jeux de pouvoirs et rapports de forces qui structurent le système municipal. Consulter attentivement les plans de développements stratégiques municipaux et tous les autres documents semblables afin de connaître quels sont, officiellement, les plans, projets et stratégies de développement des leaders de la collectivité constituent ici les tâches de l'agent. Les budgets municipaux et prévisions budgétaires sont aussi des documents importants puisqu'ils permettront de confirmer concrètement les principaux secteurs de préoccupations (d'investissement financier) des dirigeants et élus municipaux.

De plus, l'agent de changement doit se tenir constamment à l'affût des nouveautés en matières de développement et d'investissement dans sa collectivité. En ce sens, il doit

se tenir au courant des actualités qui affectent ou affecteront les mouvances du système culturel qui l'intéresse. En effet, la lecture des journaux et autres publications locales, municipales et régionales peut aussi s'avérer une source d'information importante. À titre d'exemples, notons, à ce sujet que la SCHP pris connaissance du projet de centre d'informations touristiques sur les lieux de l'ancienne gare par le journal quotidien de la région.

Lors de ces recherches documentaires, une importance toute particulière doit être accordée à la politique culturelle municipale et à son plan d'action, s'il en existe, puisque ces publications établissent les objectifs et priorités des leaders municipaux quant au développement culturel de la municipalité. En fait, il importe d'analyser avec rigueur et objectivité tous les documents reliés de près ou de loin au développement culturel puisque c'est plus particulièrement dans ce secteur, dans ce système, que l'agent de changement interviendra. Aussi, comme mentionné plus haut, en plus du secteur culturel, les secteurs de développements municipaux économique et touristique méritent aussi une attention plus particulière puisque ce sont des secteurs qui peuvent éventuellement contribuer à des finalités de développement culturel et vice versa.

Il nécessite donc ici d'identifier les structures et acteurs qui régissent et soutiennent ces différents développements municipaux et d'en saisir leurs fonctionnements et leurs règles. On doit identifier les diverses alliances stratégiques qui structurent les différents projets de développement. Par exemple, c'est par les recherches entreprises en ces

premiers temps que le Centre culturel francophone de Vancouver (CCFV) découvrit l'existence d'importants réseaux de centres communautaires et de leurs présidents; et, prit alors connaissance que l'appartenance ou non à ces réseaux influence grandement les décisions prises par l'administration de la Ville de Vancouver à l'égard des diverses structures communautaires qui animent la collectivité dont le CCFV.

En somme, il faut comprendre comment chacun de ces secteurs de développement municipal s'organise intérieurement mais aussi entre eux de manière à percevoir clairement la toile de jeu du développement municipale de la collectivité.

### *c) Évaluer la recevabilité de l'enjeu*

Le principe directeur de l'évaluation de la recevabilité de l'enjeu vient conclure ce premier temps de la méthode développée. Effectivement, celle-ci suppose une étude préalable du système dans lequel on aspire intervenir. Il s'agit d'un temps de repérage et, si nécessaire, d'adaptation de ses demandes.

L'agent de changement doit maintenant étudier la situation qui entoure l'enjeu qui stimule ses volontés de réseautage et de positionnement de manière à adapter, si nécessaire, ses demandes, aspirations et comportements aux caractéristiques du système municipal. Il doit visualiser son enjeu au sein du système qu'il s'apprête à transformer. Il s'agit de percevoir si le système peut permettre l'accomplissement de cet enjeu.

Pour être recevable, l'enjeu doit être adapté aux diverses composantes du système. Son accomplissement doit être réalisable. En d'autres mots, le système doit être en mesure de permettre la reconnaissance politique envisagée. L'agent de changement doit donc, ici, s'assurer que l'enjeu au centre de ses motivations de réseautage et de positionnement est réaliste dans un tel système et dans le temps.

Par exemple, l'évaluation de la recevabilité d'un enjeu de reconnaissance politique par la municipalité de Saint-Quentin et de Kegdwick ne fut guère complexe puisque les deux municipalités concernées faisaient preuve d'une ouverture vis-à-vis l'enjeu que poursuivait alors la SCHP : la Politique culturelle de la Ville de Saint-Quentin fait mention de la SCHP comme un partenaire important du développement culturel municipal et prévoit même un siège pour cet organisme sur le comité municipal de développement culturel; et la municipalité de Kegdwick offrait déjà quelques services à la SCHP comme la photocopie et d'autres soutiens ponctuels.

Selon ce principe directeur d'évaluation de la recevabilité de l'enjeu, l'agent de changement doit donc tenir compte des réalités qui entourent son enjeu et tenter d'entrevoir comment cet enjeu sera perçu et reçu par le système et ses acteurs. Effectivement, pour s'adapter aux différents jeux et rapports de forces unissant les acteurs du système culturel municipal, l'agent de changement doit comprendre leurs positions dans le système et raisonner les enjeux à la base de leurs situations. Il importe donc de détecter les forces et les faiblesses de chacun des acteurs liés à l'enjeu poursuivi

afin d'adapter correctement ses demandes et aspirations, et éventuellement ses arguments et actions.

De même, l'agent de changement tâchera de repérer les acteurs et leaders du système qui pourraient éventuellement influencer les dynamiques du système vers une reconnaissance politique des apports culturels de la communauté francophone à sa collectivité de référence. Il s'intéressera donc à connaître et comprendre le rôle que pourrait joué chacun de ces acteurs devant l'enjeu qui le préoccupe. Il s'attardera aussi à saisir leurs personnalités, leurs préoccupations et intérêts afin de percevoir quels peuvent être leurs points de vue et opinions devant ce même enjeu. Il cherchera à comprendre les structures, visions, missions, mandats, enjeux et préoccupations majeurs de chacun des acteurs du système . Bref, puisque ces leaders du système représentent les personnes clés quant à l'enjeu poursuivi, il est essentiel de prendre le temps d'étudier les fondements et logiques de leurs mouvements et comportements mais aussi les logiques de leurs alliances et partenariats.

De manière plus concrète, il s'agit de comprendre les méthodes et principes de travail de l'instance municipale qui gouverne la collectivité et gère son développement. C'est d'ailleurs ce qu'a appris le CCFV lors de sa compréhension de l'existence de réseaux de centres communautaires partenaires de la municipalité.

Les stakeholders propriétaires de l'enjeu de reconnaissance politique des apports culturels de la communauté francophone à sa collectivité de référence étant les élus et les dirigeants municipaux, il faut donc chercher objectivement à connaître et comprendre la position dans laquelle chacun de ces acteurs incontournables se retrouve devant la participation de la communauté francophone au développement culturel de la collectivité. On tâchera alors de connaître les opinions, impressions et perceptions de chacun de ceux-ci au sujet de la communauté francophone et de ses manifestations culturelles – ses apports culturels. Éventuellement, les opinions de ces leaders municipaux pourront constituer d'importants appuis ou à l'inverse expliquer les obstacles et réticences rencontrés.

### **6.3. Période II : Positionnement stratégique de l'enjeu dans le système culturel municipal**

Le positionnement de l'enjeu dans le système culturel municipal s'effectue en deux temps soit celui de la construction d'argumentaire puis celui de la diffusion des argumentaires construits plus tôt. De même, comme le montre la figure 7, la poursuite de la méthode en cette seconde période relève ici de nombreuses principes directeurs des gestes et actions à poser.

### Période II, temps 2 et 3 et leurs principes directeurs

Période II : Positionnement stratégique de l'enjeu dans le système						
Temps 2 : Construction d'argumentaires					Temps 3 : Diffusion des argumentaires	
<i>a) Développer des arguments relatant les nombreuses réalisations de l'organisme francophone comme contribution au développement culturel de la collectivité</i>	<i>b) Développer des arguments relatant les points de jonction entre les objectifs de développement culturel poursuivis par la municipalité et les objectifs, moyens et manifestations de l'organisme culturel francophone.</i>	<i>c) Développer des arguments de nature économique</i>	<i>d) Développer des arguments de nature prévisionnelle</i>	<i>e) Développer des arguments de nature comparative</i>	<i>a) Sensibiliser des partenaires stratégiques</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibiliser les membres du CA de l'organisme culturel francophone</li> <li>▪ Sensibiliser des acteurs influents, des leaders locaux</li> <li>▪ Repérer un allié politique, un fonctionnaire municipal discret et efficace</li> <li>▪ Sensibiliser les médias</li> </ul>	<i>b) Se réseauter, élargir son réseau</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Établir des partenariats et alliances stratégiques avec les autres acteurs du développement culturel municipal</li> <li>▪ Intéresser les stakeholders propriétaires de l'enjeu à la culture francophone</li> </ul>

Figure 7 : Période II, temps 2 et 3 et leurs principes directeurs



### ***6.3.1. Temps 2 : Construction d'argumentaires***

Le temps de la construction d'argumentaire est primordial puisque c'est le partage de ces arguments et leur répartition à l'intérieur du système qui justifiera l'étendue du réseau de l'organisme et son positionnement dans le système. En ces temps, l'agent de changement poursuit ses analyses du système mais cette fois-ci en y recherchant les aspects, caractéristiques, les atouts, les acquis qui définissent la place de la culture francophone et les forces qui provoquent les rapports entre la communauté francophone et sa collectivité de référence. Il devra considérer les rôles présent, passé et futur de la communauté francophone au sein du système culturel municipal. Il cherchera à repérer les apports qu'occasionne la présence francophone ou que pourrait favoriser la présence de la culture francophone au développement culturel de la municipalité. Il s'attardera également à prévoir, à visualiser quels pourraient être les verrous, obstacles, risques et contraintes possibles mais aussi les alliances, associations et partenariats éventuels qui pourraient venir modifier le jeu systémique du développement culturel de la municipalité. L'agent de changement également doit parvenir à clarifier les situations afin d'en maîtriser les forces et faiblesses de même que celles du système et de ses dynamiques.

Les arguments qu'on doit maintenant développer devront faire la démonstration que l'organisme culturel francophone est un acteur essentiel au développement culturel de la municipalité et à son dynamisme et, qu'il importe qu'il soit reconnu comme tel par les

autorités municipales. On doit donc maintenant élaborer des arguments, des preuves convaincantes du leadership de la communauté francophone dans le développement culturel municipal.

Un discours concret et mobilisateur doit être conçu. En ce sens, l'argumentaire élaboré devra être concis, ni trop précis, ni trop général. Il faut convaincre de la nécessité et de l'importance de l'enjeu de transformation du système. Effectivement, il s'agit d'amener les dirigeants et élus municipaux à réaliser que l'enjeu de reconnaissance politique des apports culturels francophones constitue également un enjeu important pour eux et pour l'ensemble de la collectivité municipale.

Pour ce faire, il faut parvenir à ce que tous les acteurs influents du système reconnaissent le leadership de l'organisme culturel francophone dans le développement culturel de la collectivité de manière à ce que les autorités municipales ne puissent faire autrement que, eux aussi, reconnaître les apports culturels de la francophonie au développement culturel de la municipalité. Ainsi, il faut mettre en lumière les réalisations qui témoignent de l'importante place de la communauté francophone dans le développement municipal. Il faut donc ressortir les importantes contributions des francophones dans le développement culturel de la municipalité. Des arguments de taille devront être élaborés.

Les arguments développés peuvent être de diverses natures. Globalement, nos analyses firent ressortir cinq types d'arguments : 1- ceux relatant les nombreuses réalisations de l'organisme culturel francophone comme des contributions au développement culturel de la collectivité; 2- ceux démontrant les points de jonction existant entre les objectifs de développement culturel de la municipalité et les réalisations de l'organisme; 3- ceux de nature économique; 4- ceux de nature prévisionnelle; et, enfin, 5- ceux de nature comparative. De même, selon ces différentes natures d'arguments, cinq principes directeurs orientent l'agent de changement dans ce temps deuxième temps de la méthode développée.

Notons, que le déploiement des arguments en cet ordre peut s'avérer judicieux puisque l'un justifie l'autre.

Au surplus, considérant les contextes politiques canadiens, lorsqu'une situation de minorité linguistique définit les réalités de la communauté francophone, il importe que l'argumentaire développé présente la communauté francophone non pas comme un ensemble de francophones défendant leurs droits mais plutôt comme un groupe qui permet à sa collectivité de référence des expériences culturelles et artistiques de langue française. Ainsi, il faut mettre en lumière les réalisations de l'organisme qui témoignent de l'importance des apports francophones dans le développement culturel de la municipalité. En aucun cas les arguments développés ne doivent faire référence ou laisser percevoir les batailles linguistiques qui ont pu en d'autres temps diviser les

acteurs du système. Il s'agit de présenter les francophones sous un autre jour, celui d'acteurs dynamiques qui croient au dynamisme de leur collectivité et qui s'investissent dans le développement de leur milieu de vie. On doit faire en sorte qu'on ne puisse passer outre le fait linguistique comme une richesse culturelle. On doit chercher à faire reconnaître non pas qui sont les gens de la communauté francophone mais plutôt ce qu'ils font pour le développement culturel de la collectivité.

***a) Développer des arguments relatant les nombreuses réalisations de l'organisme culturel francophone comme des contributions au développement culturel de la collectivité***

Ce type d'argument cherche à montrer ce que fait l'organisme culturel pour le développement de la municipalité. Connaître et comprendre parfaitement le rôle que joue l'organisme culturel francophone dans le système culturel de la municipalité est primordial afin de développer un argumentaire juste.

Quels sont les événements, services et autres manifestations culturels mis en œuvre par l'organisme culturel francophone? Établir une liste de toutes les activités et services qu'offre l'organisme peut s'avérer un bon point de départ.

Il faut convaincre, par l'énumération des nombreux apports de l'organisme francophone à sa collectivité de référence, que le dynamisme et l'initiative de la communauté francophone représente une richesse, une valeur ajoutée à la municipalité. De même, il importe d'identifier toutes les activités et tous les services offerts. Il s'agit d'entrevoir

les contributions francophones aux différents secteurs de développement de la municipalité (secteurs touristique, économique, du loisir, etc.).

Aussi, par l'énumération des nombreuses contributions de l'organisme au développement de sa municipalité, on fait preuve dans le temps de la participation active des francophones à son dynamisme. Il est possible que l'organisme culturel ait parfois agit comme le ferait un stimulus dans le développement culturel de son environnement direct et/ou indirect. Par exemple, le Centre culturel francophone de Vancouver (CCFV) agit depuis sa fondation, par son festival d'été et ses *beer garden* comme un animateur urbain de la municipalité de Vancouver alors que le Centre des arts de Hearst (CAH) met en œuvre de nombreux projets dont le festival de l'humour et celui de l'original, comme le ferait un incubateur culturel municipal.

Il faut également s'interroger quant aux destinataires de ces activités et services culturels francophones. À qui les activités et services offerts sont-ils destinés? On doit chercher à démontrer que ces manifestations culturelles francophones ne sont pas seulement offertes aux francophones et francophiles mais plutôt à l'ensemble de la population. On doit faire ressortir que la programmation offerte en langue française se destine à tous les citoyens curieux de découvrir ou qui apprécient la culture de la francophonie. L'argumentaire doit faire circuler la vision que la communauté francophone, par son organisme culturel, participe activement, en langue française, au dynamisme de l'ensemble de la collectivité.

De plus, l'argumentaire doit faire preuve que les initiatives entreprises par l'organisme culturel francophone sont soutenues et partagées. On s'intéresse alors aux partenaires stables et ponctuels de l'organisme. De même, on doit repérer quels sont les partenariats qu'établit l'organisme pour la mise en œuvre de divers projets. Il s'agit de faire état des collaborations de diverses natures qu'entretient l'organisme culturel francophone avec les autres acteurs du grand système municipal. L'identification des acteurs influents du système qui prennent part aux différentes offres culturelles francophones peut également s'avérer révélatrice d'arguments. De cette manière, on témoigne qu'une partie de la population soutient et appuie les gestes et actions de l'organisme culturel francophone. On fait ici preuve de mobilisation.

Par exemple, à Nanaïmo lors du Festival du sucre d'érable organisé par l'Association francophone de Nanaïmo (AFN) environ 75% des bénévoles sont des anglophones francophiles et l'ensemble des restaurants McDonald de la région participent à l'événement.

Au surplus, il est possible que la pérennité de certaines manifestations culturelles de la communauté francophone assure une renommée ainsi qu'un réseau de partenaires stables à l'organisme culturel. L'agent de changement peut alors miser sur cette notoriété dans la construction de ses arguments. Les festivals et autres événements d'envergure permettent généralement la construction de tels arguments. Ce fut d'ailleurs le cas à Hearst avec le Festival de l'humour, à Nanaïmo avec le Festival du

sucré d'érable et dans les Hauts-Plateaux avec le Sommet de la chanson. On doit donc remarquer à l'intérieur du système l'importance et la notoriété que la population porte à l'organisme culturel francophone et à ses manifestations. On dit souvent que la culture et ses manifestations sont l'âme des villes et villages.

***b) Développer des arguments relatant les points de jonction entre les objectifs de développement culturel poursuivis par la municipalité et les objectifs, moyens et manifestations de l'organisme culturel francophone***

Développer des arguments relatant les points de jonction entre les objectifs de développement culturel poursuivis par la municipalité et les objectifs, moyens et manifestations de l'organisme culturel francophone constitue le deuxième principe directeur à suivre pour la construction d'un argumentaire judicieux. Par ses lectures et quêtes d'informations antérieures, l'agent de changement est dorénavant en mesure de mettre en lumière les similitudes et/ou complémentarités qui lient le développement culturel municipal et ses objectifs et les manifestations culturelles de la communauté francophone. Il s'agit de démontrer que la communauté francophone par ses manifestations culturelles contribue aux côtés des autres stakeholders du système culturel municipal à l'atteinte des objectifs municipaux de développement culturel.

Pour ce faire, il suffit d'identifier les objectifs municipaux auxquels les services et activités culturels francophones permettent, de loin ou de près, l'atteinte. On doit rechercher les points de jonction, les points communs. Dresser un tableau présentant d'un côté les objectifs municipaux de développement culturel et de l'autre les valeurs,

missions, mandats, services et activités de l'organisme culturel francophone qui constituent ou qui pourraient en constituer les moyens d'atteinte permettra d'établir des explications tangibles. Des liens évidents devront être dressés. Bref, par des exemples concrets et précis, on doit faire valoir le dynamisme qu'apporte la présence culturelle francophone au développement de la municipalité.

Effectivement, on doit faire preuve que la communauté francophone partage les mêmes enjeux de développement culturel que les élus et dirigeants de la municipalité, les stakeholders propriétaires de l'enjeu de reconnaissance politique. Tout comme eux, la communauté francophone souhaite le développement culturel de la collectivité. Les arguments de ce type montrent aussi que la communauté francophone a à cœur et prend au sérieux le développement culturel de sa municipalité.

### *c) Développer des arguments de nature économique*

Les arguments relatant les retombées économiques de la culture ne sont pas des plus aisés à entreprendre. De même, mieux vaut orienter ce type d'argument de manière à présenter la culture comme un outil de développement transversal. On doit montrer comment la culture intervient dans le développement d'autres secteurs. Par exemple, faire preuve des retombées touristiques qu'occasionne la tenue d'un festival ou encore, devant des préoccupations d'exode des jeunes expliquer les potentiels d'attrait de ces derniers qu'offre les manifestations culturelles.



Dans cet optique, des arguments de nature plus démographique peuvent aussi être joints à ceux de nature économiques. Effectivement, il est connu que le développement culturel d'une localité contribue à l'augmentation de sa population. De même, des arguments présentant la culture comme un outil de développement démographique peuvent être envisagés. Notons que pour les autorités municipales une augmentation de la population signifie une augmentation des payeurs de taxes, une hausse de revenus.

Aussi, on doit soutenir l'argument qu'il ne s'agit pas ici de dépenser mais d'investir. Un investissement qui sera non seulement profitable aux citoyens de langue française mais également à l'ensemble de la collectivité. Effectivement, il faut faire preuve que la présence francophone contribue à l'essor économique d'une collectivité dynamique et riche par sa diversité culturelle.

L'AFN put aisément développer de tels arguments. Effectivement, cet organisme a initié un jumelage économique avec la région de l'Érable au Québec de manière à développer non seulement des partenariats pour l'occasion de son Festival du sucre d'érable mais aussi afin de contribuer au développement économique de la communauté francophone et de la municipalité de Nanaïmo.

***d) Développer des arguments de nature prévisionnelle***

Présenter une vision de ce que pourrait être la collectivité et ses milieux de vie si la culture francophone y était davantage développée, davantage présente, résume le principe directeur relié aux arguments de nature prévisionnelle. Ces arguments constituent des démonstrations qui laissent entrevoir quelle pourrait être la situation à venir. Comment pourrait s'organiser le développement culturel municipal si les contributions culturelles francophones y étaient reconnues? Il faut faire valoir ce qui pourrait être réalisé dans une relation de gagnant à gagnant entre la communauté francophone et la municipalité. Il suffit donc ici de montrer ce que l'organisme culturel francophone fait déjà mais cette fois-ci en accentuant sur les perspectives plus larges qu'entraîneraient de plus vastes collaborations avec la municipalité.

Aussi, dans cette perspective, soutenir qu'un organisme reconnu par sa municipalité obtient généralement plus facilement des aides d'autres gouvernements ou organismes peut s'avérer un argument constructifs et efficace.

***e) Développer des arguments de nature comparative***

Étudier ce que les autres sont et ont constitue le propre de ce dernier principe directeur du temps de la construction d'argumentaire. Effectivement, se comparer aux autres peut être stratégique. Cependant, il faut se comparer avec comparable. Considérant l'enjeu poursuivi, il s'agit de faire valoir ce que les autres ont.

Ainsi, plus d'une comparaison est possible : avec d'autres organismes culturels oeuvrant sur le territoire de la municipalité ou avec d'autres organismes culturels francophones issus d'autres municipalités. Lors du développement de tels arguments il importe toutefois que l'on soit très bien informé des faits avancés. Effectivement, se limiter à des faits vérifiables et publiques est plus sages.

### ***6.3.2. Temps 3 : Diffusion des argumentaires***

Le troisième temps de la méthode de réseautage et de positionnement étudiée est celui de la diffusion des arguments développés au temps précédent. Approcher les principaux acteurs du système culturel municipal de manière stratégique afin de diffuser les arguments développés plus tôt consiste en une tâche aussi délicate que nécessaire. Des principes de relations publiques coordonnent donc, en ce troisième temps, les gestes et actions de l'agent de changement. De même, la conception d'un plan d'affaires publiques viendrait consolider les stratégies exposées en ce troisième temps.

Convaincre les dirigeants et élus municipaux de l'importance de l'enjeu de reconnaissance politique des apports culturels francophones à la collectivité constitue l'objectif de ce temps de la méthode présentée. De même, il s'agit de faire se répandre autour des stakeholders propriétaires de l'enjeu une opinion favorable aux diverses manifestations culturelles francophones comme d'importants apports au développement culturel municipal. L'agent de changement doit donc ici partager les arguments

développés de manière stratégique afin que l'organisme culturel francophone se révèle aux yeux de tous comme un acteur important du développement culturel municipal. Pour être en mesure de reconnaître, il faut d'abord être informé. Les principes directeurs qui orientent les gestes et actions de l'agent de changement en ce troisième temps en sont donc des principes directeurs de sensibilisation de partenaires stratégiques et de réseautage.

*a) Sensibiliser des partenaires stratégiques*

Il s'agit maintenant d'identifier, de sensibiliser, d'éduquer et d'outiller les partenaires stratégiques que sont les membres du conseil d'administration de l'organisme, les leaders locaux, les fonctionnaires municipaux et les médias.

*Sensibiliser les membres du conseil d'administration de l'organisme culturel francophone*

Il est primordial que tous les membres du conseil d'administration soient en accord total avec les entreprises de réseautage et de positionnement pour une reconnaissance politique que souhaite entreprendre leur organisme.

Les données recueillies montrent que généralement les membres des conseils d'administration ont des attitudes de laisser-faire devant les initiatives et le leadership des professionnels employés de l'organisme et/ou des comportements d'indépendance

politique vis-à-vis la municipalité. Ainsi, il importe de clarifier avec eux les rôles et fonctions qui leur reviendront dans les stratégies qui seront mis en œuvre. Effectivement, les administrateurs auront un important rôle à jouer dans la diffusion des arguments puisqu'ils sont, par leur fonction, d'importants acteurs du système culturel municipal. D'autant plus qu'ils sont des élus, ils devront chercher à côtoyer les dirigeants et élus municipaux ainsi que les autres stakeholders du système culturel municipal afin de les convaincre de l'importance de l'enjeu qui les préoccupent. Dans cet optique, il importe qu'ils perçoivent clairement le rôle public qui leur revient. Ils devront agir avec diplomatie de manière à maintenir et rehausser la notoriété, la crédibilité et le professionnalisme de l'organisme culturel francophone.

### *Sensibiliser des acteurs influents, des leaders locaux*

On doit maintenant s'allier des leaders locaux qui sauront répandre et défendre les arguments développés plus tôt mais également soutenir et conseiller l'agent de changement dans la poursuite de ses stratégies de transformation du système. En effet, l'agent de changement doit maintenant s'entourer d'amis influents, de personnalités locales. Il peut s'agir de commerçants, d'entrepreneurs, de dirigeants d'entreprises ou d'institutions culturelles ou autres, etc. Ce sont des acteurs importants qui connaissent le jeu et ses règles. «Ces personnes ne sont pas nécessairement des cadres, mais elles possèdent une crédibilité capable de mobiliser les organisations. [...] Ces personnes

forment souvent entre elles des réseaux informels sur lesquels se bâtissent les réseaux des organisations.» (Thibault, 2001)

D'ailleurs, Thibault (2001) soutient que la naissance et l'existence de réseaux «ne sont pas attribuables au hasard, mais à l'action de leaders et de *champions* qui [...] savent rendre signifiante la solution réseau». Par exemple, un comité fut mis sur pied à Hearst. Celui-ci réunit alors autour des enjeux de développement du CAH le recteur de l'Université de Hearst, un ancienne présidente du CAH, un responsable des services de la santé à Hearst qui est aussi professeur à l'Université de Hearst et un enseignant au secondaire à la retraite impliqué au Club Rotary de Hearst.

L'agent de changement doit donc maintenant faire l'examen de son réseau de collaborateurs et amis de manière à y repérer de tels acteurs. Aussi, il doit se questionner afin d'identifier les acteurs du système municipal susceptibles de soutenir la communauté francophone dans ses démarches de reconnaissance politique. Scruter les assistances des prestations culturelles francophones peut révéler les intérêts francophiles de certains acteurs influents du système et, de même, aider à leur identification.

Une fois ceux-ci identifiés, l'agent de changement armé des arguments développés plus tôt, les rencontrera afin d'exposer son enjeu et de les convaincre de son importance. Il s'agit donc de sensibiliser ces acteurs que l'on juge stratégiques à l'enjeu de reconnaissance politique.

Réunis, comme ce fut le cas à Hearst, ces acteurs forment un comité de leaders locaux, amis et alliés de la francophonie qui pourra venir en aide à l'agent de changement dans ses stratégies de transformation du système. Effectivement, la mise sur pied de ce comité officieux vise à constituer une aide à l'agent de changement et des appuis à ses gestes et actions de transformation du système. Par leurs connaissances, ces amis pourront épauler et conseiller l'agent de changement devant les choix stratégiques à faire. Ils viendront baliser et diriger stratégiquement ses gestes et actions de réseautage. Ils lui permettront de poser des gestes adaptés au système et à ses règles. Bref, ils pourront agir auprès de l'agent de changement comme le ferait des sages.

Et, comme le laissait entendre Thibault (2001) cité plus haut, par leur position de leaders locaux, les acteurs composant ce comité d'amis viendront soutenir en hauts lieux du système municipal et ailleurs les arguments déployés par l'agent de changement et, par le fait même, en concrétiser le sérieux, leur «donner du poids». De plus, par la nature des arguments élaborés et défendus, ils se feront non seulement les défenseurs des ambitions de reconnaissance politique de la communauté francophone mais aussi les défenseurs des intérêts supérieurs de la culture et de son développement dans la collectivité.

En somme, la formation de ce comité entraînera non seulement des appuis, conseils et garanties de réussite dans les démarches de transformation entreprises par l'agent de

changement mais aussi une diffusion des visions et ambitions de la communauté francophone quant au développement culturel de la collectivité.

Aussi, devant un système complexe ou une dynamique d'acteurs ambiguë, ce comité pourrait agir tel un éclaireur ou un médiateur de manière à ce que l'organisme ne se retrouve pas en situation fâcheuse ou en «terrain glissant».

Lors de la formation de ce comité d'amis influents, il importe d'expliquer clairement la situation de la communauté francophone et de son organisme culturel devant son enjeu de reconnaissance politique. On devra aussi prendre le temps nécessaire à la définition des mandats et fonctions de chacun puisque ce comité occupera dès lors une place importante à l'intérieur du système. D'ailleurs, sa formation constitue une des premières formes de transformation des dynamiques systémiques provoquées par l'agent de changement.

### *Repérer un allié politique, un fonctionnaire municipal discret et efficace*

S'entourer d'un allié politique constitue aussi une garantie de réussite des démarches entreprises. Un allié politique est un ami travaillant à la municipalité ou un élu municipal à qui l'on confie un rôle d'informateur discret mais efficace. C'est un conseiller politique. Il connaît toutes les dynamiques qui structurent les modes décisionnels municipaux. De manière générale, son rôle consiste à orienter correctement



les stratégies d'action de l'agent de changement vers les bons interlocuteurs de manière à faire avancer petit à petit le dossier de la reconnaissance politique des apports francophones vers la table du conseil municipal, table décisionnelle. Thibault (2001) soutient qu'un pilote de réseau est essentiel à la mise en place de réseaux puisque par son rôle d'informateur des évolutions des objectifs entrepris, il vient soutenir le sens même du réseau et de ses structures.

Des fonctions de déblocage peuvent aussi lui être attribuées advenant la rencontre d'obstacles ou de verrous.

### *Sensibiliser les médias*

Les journalistes et les autres professionnels des médias sont aussi à sensibiliser afin qu'ils répandent une opinion publique favorable aux manifestations culturelles francophones. Pour ce faire, l'agent de changement devra rencontrer régulièrement les professionnels de ce milieu non seulement pour annoncer ses activités et services mais surtout pour faire connaître les manifestations culturelles francophones comme d'importantes contributions au développement culturel municipal et ainsi stimuler en ce sens l'intérêt de la population envers ses manifestations. L'agent de changement doit continuellement agir auprès des divers médias qui couvrent son territoire – rectifier même, s'il y a lieu, les incompréhensions véhiculées par ces acteurs très influents – afin de maintenir à jour les arguments déployés. De même, il importe d'entretenir

rigoureusement ces liens. On doit apprendre à se servir des médias de manière à ce que ceux-ci appuient indirectement l'organisme culturel francophone dans ses démarches vers une reconnaissance politique de ses apports culturels à la collectivité. Un plan d'affaires publiques pourrait ici contribuer à ces gestes et action stratégiques. Bref, on ne doit pas négliger l'opinion publique.

Il s'agit ici de rechercher les appuis de la population. Effectivement, un intérêt populaire pour un projet, une vision ou une personnalité peut influencer grandement les rapports systémiques et, par le fait même, les prises de décisions des stakeholders de ce même système. De même, l'agent de changement doit être attentif aux forces de l'environnement qui font pression sur le système qu'il aspire transformer. L'agent de changement cherchera donc constamment à alimenter toutes les tribunes publiques qui s'offrent à lui. Bien qu'ils aient un tirage limité, les lettres citoyennes et courriers des lecteurs ainsi que les petits médias communautaires comme les tableaux d'affichage et pamphlets paroissiaux ne sont pas à négliger puisqu'ils sont souvent plus près des gens.

Toutefois, dans les relations avec la presse, il faut savoir faire preuve de prudence de manière à ne pas provoquer de polémiques qui pourraient mettre l'organisme et la communauté dans de fâcheuses situations. L'AFN en fit l'expérience lors de l'annonce de son projet d'implantation d'un programme d'affichage informatif quant aux niveaux de langue française parlée dans les commerces de la ville, le programme *Bonjour*, qui fut interprété comme l'annonce d'intentions de bilinguisme de la municipalité.

*b) Se réseauter, élargir son réseau*

Le temps de la diffusion des arguments se caractérise également par des gestes et actions suivant les logiques du réseautage. Le réseautage consiste en l'établissement d'alliances stratégiques qui seront, généralement, avantageuses pour chacune des parties alliées.

Ces alliances sont qualifiées de stratégiques, car elles offrent à leurs investigateurs un moyen puissant de positionner plus avantageusement l'ensemble de leur organisation, dans un contexte donné, pour atteindre les résultats recherchés. [...] Ce type d'alliance n'est pas basé sur le pouvoir ni sur la hiérarchie mais sur la compétence et l'intérêt de chacun; il ne vise pas la fusion, mais la complémentarité. [...] il repose d'abord sur la confiance, la conscience du bien et des intérêts communs et la réciprocité. Le paternalisme est exclu, la sous-traitance qui va dans un seul sens est plus restreinte et la concentration est de l'ordre des moyens. (Thibault, 2001)

Par la sensibilisation de nombreux acteurs du système aux enjeux, objectifs et intérêts de l'organisme culturel francophone envers le développement culturel de sa collectivité, l'agent de changement parviendra à influencer la mouvance du système culturel municipal de manière à atteindre l'objectif de cette deuxième période soit d'amener son enjeu de reconnaissance politique devant les stakeholders de cet enjeu, les dirigeants et élus municipaux.

De même, il s'agit de faire se répandre autour des acteurs les plus influents du système les arguments faisant preuve de l'importance de cet enjeu pour le développement

culturel municipal. On doit rassembler, mobiliser l'ensemble de la collectivité. La communauté francophone doit alors sortir de ses murs. Elle doit s'entourer, se créer un réseau large, fiable et loyal. Thibault (2001) remarque qu'il est fréquent que des ententes conclues avec d'anciens concurrents soient fécondes. L'organisme culturel francophone et ses amis doivent donc aller à la rencontre de leurs concitoyens afin de parvenir à montrer l'acteur important du développement culturel municipal qu'est la communauté francophone. Par le déploiement de ces arguments et des gestes et actions tangibles, la communauté francophone doit se révéler un acteur intéressant pour l'ensemble des acteurs de ce système.

De même, un élargissement du réseau des partenaires de l'organisme culturel francophone doit s'opérer. L'agent de changement devra alors faire preuve de professionnalisme afin de s'assurer le développement de partenariats durables tout en sachant maintenir et bonifier ceux déjà existant. La méthode étudiée dévoile, en ce temps, une stratégie d'action selon des logiques de *give and take*, c'est-à-dire d'aide mutuelle, d'échange de services ou d'influences. L'agent de changement doit maintenant établir des partenariats, des alliances stratégiques avec les autres acteurs du système et déployer les arguments développés plus tôt de manière à susciter l'intérêt des dirigeants et élus municipaux.

*Établir des partenariats et des alliances stratégiques avec les autres acteurs du développement culturel municipal*

Il faut maintenant explorer toutes les possibilités de partenariats, même celles qui peuvent paraître impensables. Il faut chercher à collaborer avec d'autres organismes qui affichent directement ou non des intérêts vers le développement culturel de la collectivité. Les autres communautés culturelles comme tous les organismes artistiques et culturels peuvent présenter des avenues fort intéressantes. De plus, notons que selon les situations observées, les chambres de commerce et les institutions d'éducation constituent généralement de bons partenaires. Par exemple, considérant les partenariats développés avec les industries et commerçants de la région de l'Érable au Québec par l'AFN, la chambre de commerce de Nanaïmo invita la directrice de cet organisme francophone à partager ses expertises avec ses membres.

De même, l'agent de changement avec ses amis et alliés devra étudier chacun des acteurs du système selon la perspective d'une collaboration pour l'atteinte d'objectifs communs ou complémentaires.

De plus, afin d'être pris au sérieux par ces éventuels interlocuteurs et de ne pas avoir de mauvaises surprises, il importe de se renseigner quant à leurs vision, mission, mandats et enjeux. Il importe de bien connaître l'autre avant de s'y associer. La connaissance des réalités de l'autre permettra également à l'agent de changement de concevoir une approche adaptée à son interlocuteur.

En ce sens, de premières rencontres plutôt informelles durant lesquelles l'agent de changement ou ses amis pourront chercher à prendre connaissance de l'autre et à faire valoir non pas des arguments de sensibilisation à leur enjeu mais plutôt les intérêts communs ou complémentaires qui les réunissent pourront être organisées. L'agent de changement et ses amis devront ici agir avec tact et diplomatie.

L'agent de changement et ses amis doivent maintenant être à l'écoute des besoins des autres acteurs du système. En effet, ils doivent s'intéresser aux enjeux et problématiques des autres afin d'y repérer un terrain d'entente possible qui pourraient donner lieu à l'établissement de collaborations. Il faudra discuter du développement culturel et des rôles et fonctions que chacun y tienne et que chacun pourrait y tenir. De cette manière, des intérêts réciproques envers l'un et envers l'autre pour l'atteinte d'objectifs communs ou complémentaires pourront être perçus puis développés. On doit parvenir à ce que ces différents acteurs puissent percevoir le rôle influent qu'ensemble réunis ils pourraient joué dans le développement de leur collectivité. Ainsi, par l'expérience de collaborations et partenariats, l'agent de changement doit amener ses interlocuteurs à découvrir les importantes contributions de la communauté francophone au développement culturel municipal.

En somme, on doit fonder des partenariats, établir de nouvelles collaborations sur des intérêts communs, sur un partage d'enjeux semblables de manière à ce que des alliances durables se forment et, qu'ainsi l'organisme culturel francophone et son enjeu de

reconnaissance politique ne se retrouve pas seul devant les stakeholders du système. De même, un élargissement du réseau de l'organisme culturel francophone s'opère et saura, indirectement, prouver aux stakeholders propriétaires de l'enjeu poursuivi le dynamisme et les nombreux apports culturels francophones à la collectivité. D'ailleurs à la suite d'une invitation faite à l'endroit du maire, la présidente du Park Board (service municipal du loisir) fit une allocution lors des célébrations du 15<sup>e</sup> anniversaire du *Festival d'été de Vancouver*.

L'organisme culturel francophone doit pouvoir compter sur ses amis, alliés et partenaires non seulement pour sensibiliser l'ensemble des acteurs du système à son enjeu de reconnaissance politique mais aussi pour représenter ses intérêts devant de plus larges ambitions des stakeholders locaux.

*Intéresser les stakeholders propriétaires de l'enjeu à la culture francophone*

L'agent de changement doit susciter la sympathie des stakeholders propriétaires de son enjeu, les dirigeants et élus municipaux, de manière à obtenir de leur part des appuis ou marques de reconnaissance, des garanties de réussite. Il importe donc de se faire connaître de ceux-ci.

Pour ce faire, des invitations devront être lancées. Il s'agit de sensibiliser par l'expérience. Les élus et dirigeants municipaux peuvent être invités à prendre part aux

diverses activités de l'organisme culturel francophone soit en tant que spectateur, participant ou encore administrateur, membre ou organisateur, ou même, en tant que président d'honneur d'un événement par exemple. Ce fut le cas lors du Festival d'été de Vancouver durant lequel on invita le maire à faire une allocution – toutefois, ce fut la présidente du Park Board qui vint – et, le SCHP lors du Sommet de la chanson qu'elle organise réserva une place spéciale aux maires des deux localités qu'elle dessert.

De même, par de petits gestes comme l'offre de billets ou une invitation toute spéciale lors d'une première, il est possible d'attirer la sympathie. Toutefois, il faudra savoir recevoir. Un accueil chaleureux et respectueux peut parfois faire la différence.

De plus, inviter l' élu responsable de la culture lors des assemblées générales des membres de l'organisme francophone peut aussi s'avérer une stratégie efficace. Et, dans cette même perspective, inviter l' élu responsable de la culture à siéger comme un membre à part entière du conseil d'administration de l'organisme peut également constituer une stratégie à privilégier. Or, bien que munir le conseil d'administration de la sorte puisse signifier une véritable garantie de soutiens municipaux, ce geste peut également se révéler une relative perte d'autonomie.

Bref, il s'agit donc ici de mettre en œuvre diverses stratégies qui amèneront les dirigeants et élus municipaux à apprécier la culture francophone.



#### 6.4. Période III : Prévision stratégique et positionnement stratégique de l'organisme dans le système

La période de la prévision stratégique se résume comme une étape de visualisation et de planification. L'agent de changement doit maintenant adopter une vision politique stratégique et des plans prévisionnels stratégiques de son insertion dans le système. Bref, il s'agit de se préparer et de se positionner stratégiquement afin d'être reçu par les stakeholders propriétaires de l'enjeu poursuivi.

##### Période III, temps 4 et 5 et leurs principes directeurs

<u>Période III : Prévision stratégique et positionnement stratégique de l'organisme dans le système</u>			
Temps 4 : Élaboration de scénarios			Temps 5 : Insertion de l'agent de changement dans le système dans un rôle de leader du développement culturel municipal
<i>a) Initier et coordonner des projets communs</i>	<i>b) Saisir les occasions porteuses</i>	<i>c) Prévoir les risques, verrous, obstacles et contraintes</i>	

Figure 8 : Période III, temps 4 et 5 et leurs principes directeurs

##### 6.4.1. Temps 4 : Élaboration de scénarios

Le temps de l'élaboration des scénarios se démarque par la construction de plus d'un plan d'action. Effectivement, en ce temps, l'agent de changement et ses amis cherchent

à concevoir, à visualiser quels pourraient être les différentes réactions du système à leurs gestes et actions de transformations, aux stimuli qu'ils provoqueront. Ainsi, selon leurs connaissances du système et leur objectif de reconnaissance politique, ils devront établir des plans envisageant les différents gestes et actions, les réactions possibles des acteurs du système.

Pour ce faire, l'agent de changement et ses amis et alliés doivent scruter attentivement toutes les offres que peut lui présenter le système et ses dynamiques et, surtout, ils devront s'attarder à imaginer, à prévoir quels pourront être les sources et conséquences des contraintes, risques et obstacles susceptibles d'influencer dans un autre sens que celui souhaité les transformations du système. De même, il s'agit de prévoir les dynamiques possibles afin d'être en mesure de réagir de manière optimale peu importe la tournure des événements.

Ce quatrième temps en est donc un de prévision, de conception de tous les scénarios susceptibles de définir éventuellement les mouvances du système culturel municipal de manière à ce que l'agent de changement et ses amis ne soient pas pris au dépourvu et parviennent à l'atteinte de leur objectif. En ces temps, le CCFV procéda à une catégorisation de ces plans selon une hiérarchisation des livrables acceptables. On parla alors de plans A, B ou C. L'agent de changement doit être prêt à toutes les éventualités. Dans cette perspective, trois principes directeurs sont à considérer dans ce temps de

prévision : initier et coordonner des projets communs, saisir les occasions porteuses et prévoir les risques, verrous, obstacles et contraintes.

***a) Initier et coordonner les projets communs***

Des logiques de *give and take*, c'est-à-dire d'échange, d'aide mutuelle, doivent ici orienter les plans de l'agent de changement. L'organisme culturel francophone doit envisager comment faire ses preuves, comment montrer ce qu'il a à offrir, ce qu'il est et ce qu'il fait pour le développement culturel municipal. Il doit faire valoir les atouts de la culture francophone de manière à susciter l'intérêt des leaders locaux. En ce sens, on doit chercher à identifier les préoccupations et projets des dirigeants et élus municipaux qui rejoignent de près ou de loin les missions, mandats et objectifs des manifestations de l'organisme culturel francophone. On doit chercher à innover. Les plans élaborés doivent parvenir à ce que l'organisme culturel francophone soit remarqué en tant que stakeholder du développement culturel municipal. Par exemple, l'AFN, lors de la dernière campagne électorale municipale organisa un débat des candidats à la mairie autour des enjeux francophones et municipaux.

Il faut trouver un angle sous lequel il sera possible pour l'organisme culturel francophone de s'arrimer aux dossiers municipaux de l'heure et aux préoccupations du moment des dirigeants et élus municipaux. On doit trouver les points d'entrée qui

permettront de faire valoir la culture francophone autant que le dynamisme culturel municipal.

Pour ce faire, on devra étudier le réalisme, la faisabilité de projets communs à la municipalité et à la communauté francophone. Il faut envisager des collaborations qui permettront aux francophones de se joindre aux volontés de développement culturel des dirigeants et élus municipaux. Il importe donc de bien choisir, de cibler non seulement les projets dans lesquels un partage d'intérêts et d'objectifs est possible et réel mais aussi, et surtout, ceux que les dirigeants et élus municipaux ont particulièrement à cœur. Les manifestations culturelles francophones doivent, à l'avenir, entrer en ligne de compte avec les projets les plus importants du développement municipal. En ce sens, le CCFV appuya la municipalité de Vancouver dans ses démarches pour l'obtention des Jeux olympiques de 2010 et aussi du titre de capitale culturelle canadienne.

De plus, trouver un compromis permettant une intégration transversale des investissements municipaux peut s'avérer un plan efficace. Par la mise sur pied ou la suggestion de projets favorisant une intégration à l'horizontal des argents publics, l'organisme se révélera un partenaire stratégique pour le développement de sa municipalité, un partenaire qui sait mettre à profit les argents disponibles. Effectivement, l'intégration de projets culturels francophones dans des activités, services ou événements d'autres natures peut montrer le leadership de l'organisme culturel francophone ainsi que prouver ses préoccupations pour le développement de sa

collectivité. Contribuer à des manifestations, à des développements qui sont davantage associés à des milieux de vie anglophone et/ou allophone constitue aussi une intégration transversale des agents.

Au surplus, prendre part à un comité municipal, ou plus d'un, peut également se révéler une stratégie efficace afin de faire valoir le savoir-faire et le savoir-être de la communauté francophone pour le développement de la collectivité.

En somme, il faut concevoir des plans qui sauront montrer que la communauté francophone ne souhaite plus travailler dos à dos avec sa municipalité mais plutôt à ses côtés puisqu'ils partagent les mêmes ambitions de développement culturel.

Toutefois, de tels scénarios peuvent demander à l'organisme de procéder à l'ajustement de quelques mandats et missions afin de mieux rejoindre les projets en cours. On devra alors envisager puis mesurer tous les risques possibles mais aussi de gains éventuels. Déterminer les limites des adaptations possibles s'imposera alors.

#### ***b) Saisir les occasions porteuses***

Qu'elles se présentent à eux directement ou non, l'agent de changement et ses amis et alliés doivent constamment être à l'écoute afin de repérer toutes les occasions porteuses de possibles projets communs. Effectivement, à défaut d'être mis de côté, la

communauté francophone doit s'intéresser aux autres et à leur développement et projets de développement. Il peut s'agir d'un anniversaire, d'une fête communautaire ou d'une inauguration par exemple. De même, la SCHP participa à l'ouverture du centre d'informations touristiques dans l'ancienne gare de Saint-Quentin.

*c) Prévoir les risques, verrous, obstacles et contraintes*

Les scénarios envisagés ne peuvent être réalistes s'ils n'entrevoient aucun risque, verrou, obstacle ou contrainte aux gestes et actions de l'agent de changement. Effectivement, au cours des études du système et des quêtes d'informations effectuées, l'agent de changement a su repéré des acteurs et groupes d'acteurs moins réceptifs à la culture francophone et/ou au développement culturel. Ceux-ci par leurs attitudes de méfiance et leurs comportements négatifs ainsi que par leurs réactions possibles devant les gestes et actions de transformation de l'agent de changement pourraient venir influencer les dynamiques du système de manière à faire ombrage ou à contrer les plans envisagés. De même, on doit prévoir ces réactions et comportements négatifs, ces risques, verrous, obstacles et contraintes possibles et leurs voies de solution.

Différents plans doivent donc être conçus en considération des divers risques, verrous, obstacles et contraintes possibles d'être rencontrés et de leurs solutions envisagées. On doit être prêt à toutes les éventualités.

#### ***6.4.2. Temps 5 : Insertion de l'agent de changement dans le système dans un rôle de leader du développement culturel municipal***

Comme expliqué plus haut, la méthode étudiée établie en cette troisième période les gestes et actions de l'agent de changement selon des logique de *give and take*. Il faut d'abord donner pour envisager recevoir. Ce dernier temps de cette méthode suppose donc un temps d'action de don. L'agent de changement doit alors mettre en œuvre les stratégies développées afin de faire ses preuves pour ensuite envisager recevoir. On doit maintenant mettre en pratique les plans élaborés plus tôt tout en demeurant à l'écoute des différents *feed-back* du système aux transformations provoquées par l'entrée de l'agent de changement en son sein.

L'organisme culturel francophone soutenue par ses amis, partenaires et alliés ajustera alors ses comportements comme étudiés plus tôt de manière à ce que la communauté francophone se manifeste, se révèle à tous comme un acteur important, voir essentiel, au développement culturel de la collectivité. La culture francophone doit être de toutes les préoccupations et de tous les projets majeurs de manière à ce que les dirigeants et élus municipaux ne puissent faire autrement que de reconnaître l'important acteur municipal qu'est l'organisme culturel francophone pour le développement de la collectivité municipale.

## Chapitre 7

### *DISCUSSION*

Les récentes (et anciennes mais récurrentes) problématiques de gestion des relations interculturelles et de l'intégration des communautés culturelles par leur collectivités de référence semblent aujourd'hui – comme le laisse supposer notre recension des écrits – montrer les limites des idéologies du multiculturalisme et du pluralisme. Se situant à la jonction de plusieurs tendances de développement, de gestion et de communication – les relations publiques, le lobbying, l'«advocacy», la planification culturelle et la politique culturelle – la méthode exposée en ce mémoire de maîtrise pourrait être perçue telle une nouvelle approche de gestion des différences culturelles et une voie nouvelle vers l'intégration sociale des communautés culturelles par les collectivités pour un développement harmonieux des différents milieux de vie.

Effectivement, si l'on conçoit à l'intégration le sens que Louis Dumont (1983) lui prête, «la reconnaissance de l'*Autre* en tant qu'*Autre*», on peut percevoir à travers la méthode présentée un processus tendant vers l'intégration d'une communauté culturelle par sa collectivité de référence. Ce sens que les fondements de la méthode présentée dans ce



mémoire nous laisse attribuer à la notion d'intégration rejoint ce que plusieurs chercheurs nomment l'intégration sociale.

Ces derniers dont Khellil (1997), s'intéressant aux situations des communautés immigrantes, précisent que «lorsque les immigrés se retrouvent en situation d'égalité (égalité en droit et égalité dans leur participation active à la vie socio-économique) avec les nationaux on est en situation d'intégration sociale». Ainsi, la participation active à la vie par leurs productions culturelles – ce que suggère la méthode étudiée – est une particularité, une caractéristique de l'intégration sociale.

Effectivement, inspirées de la planification culturelle, la méthode soutenue montre des gestes et actions de réseautage et de positionnement selon une mise en commun, une intégration des ressources de chacun dans la poursuite d'enjeux communs ou complémentaires. Également inspirée de la méthode des systèmes souples, la méthode présentée conçoit un système culturel municipal à l'intérieur duquel tous contribuent à la réussite ou non de l'autre de manière à organiser un développement harmonieux ou non de l'ensemble.

Ces logiques d'actions de la méthode présentée au chapitre précédent rejoignent également les définitions que Thibault (2001) fait des réseaux. Selon cet auteur, un réseau constitue une organisation d'actions et de communications. «Une association d'acteurs autonomes fondée, non pas sur le pouvoir, mais sur les compétences maîtrisées

et l'interdépendance stratégique des uns par rapport aux autres. [...] les réseaux naissent de l'adhésion volontaire et négociée de leurs membres et sont le fruit d'un choix stratégique de chacun qui y reconnaît une formule gagnant-gagnant.» (Thibault, 2001)

Les conceptions et définitions de l'intégration sociale et des réseaux viennent donc appuyer et, d'une certaine manière, valider les finalités des démarches de réseautage et de positionnement qu'expose la méthode résultant de nos recherches de maîtrise. D'ailleurs, dans une perspective de gestion axée sur les résultats (Agence canadienne de développement international, 1999), nous illustrerions les finalités d'un processus de reconnaissance selon la méthode soutenue en ce mémoire comme le montre la figure 9.

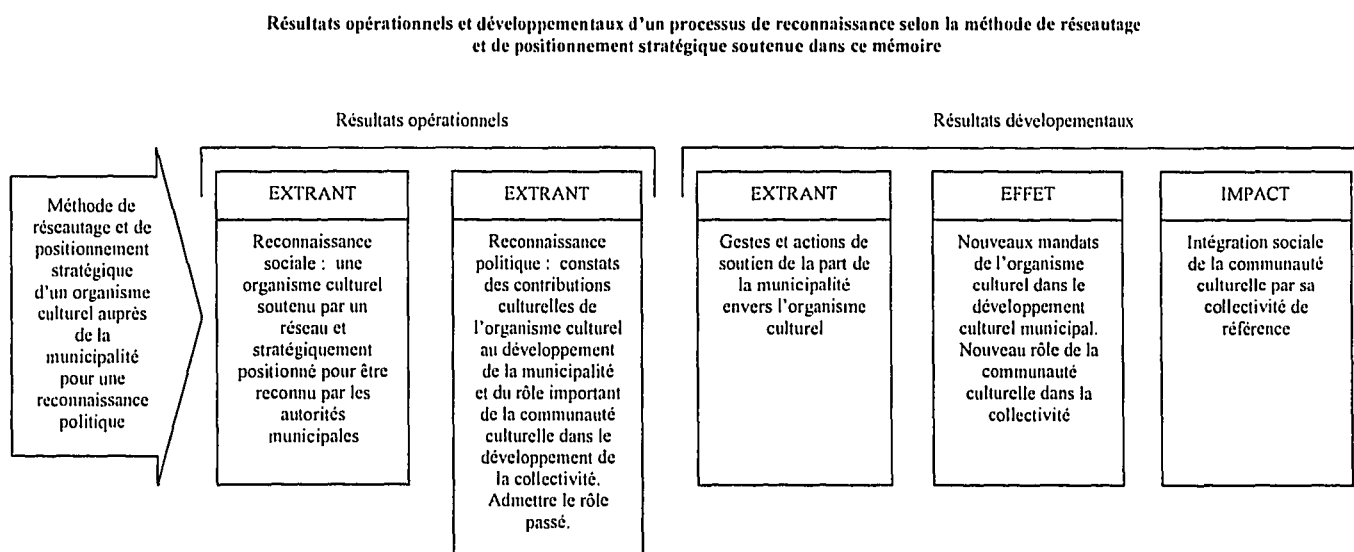


Figure 9 Résultats opérationnels et développementaux d'un processus de reconnaissance selon la méthode de réseautage et de positionnement stratégique soutenue dans ce mémoire

Selon Cusson (*in* Boudon, 1992), la qualité et la fréquence des relations qui se nouent au sein d'un groupe ainsi que le degré d'engagement des membres dans les activités communes sont des indicateurs de l'intégration sociale. «Un groupe est intégré quand ceux qui le composent se connaissent, se parlent, s'apprécient, s'aident mutuellement et sont engagés dans des activités partagées.» (Cusson *in* Boudon, 1992) De même, Giddens (1987) soutient qu'en situation d'intégration sociale, «il y a réciprocité des acteurs dans des contextes de co-présences». Khellil (1997) va également dans le sens de la méthode défendue dans ce mémoire lorsqu'il précise que l'intégration, de nos jours, consiste en application d'un droit commun pour le plus grand nombre; mais aussi de mesures spécifiques pour les cas particuliers de manière à ce que la spécificité culturelle joue un rôle non négligeable pour l'ensemble. Ainsi, supposant l'intégration comme un processus dans lequel la société est perçue comme un tout homogène, Wolton (2006) soutient que nous ne sommes plus dans l'intégration mais dans le respect mutuel. Dorénavant, il s'agit de «connaître et valoriser les expériences qui permettent, dans un monde ouvert où l'Autre fait peur, de pouvoir conjuguer respect de l'identité et apprentissage de la cohabitation» (Wolton, 2006). D'ailleurs, Thibault (2001) va également en ce sens, lorsqu'il soutient qu'«il importe maintenant de modifier la philosophie de gouvernance des municipalités et autres appareils de l'État en faveur d'une culture réseau basée sur le respect des compétences et le contrat sociale librement convenu». En somme, l'intégration sociale, tout comme la méthode présentée dans ce mémoire, permettent aux uns de manifester leurs attentes et aux autres d'y être réceptifs et, vice versa.

Les définitions que fait Lapeyronnie (1993) du processus d'intégration viennent d'autant plus appuyer les conceptions que la méthode soutenue en ce mémoire attribue au processus de reconnaissance :

Il faut concevoir l'intégration non comme une sorte de voie moyenne entre l'assimilation et l'insertion mais comme un processus spécifique : par ce processus, il s'agit de susciter la participation active à la société nationale d'éléments variés et différents, tout en respectant la subsistance de spécificités culturelles, sociales et morales et en tenant pour vrai que l'ensemble s'enrichit de cette variété, de cette complexité. Sans nier les différences, en sachant les prendre en compte sans les exalter, c'est sur les ressemblances et les convergences qu'une politique d'intégration met l'accent afin, dans l'égalité des droits et des obligations, de rendre solidaires les différentes composantes ethniques et culturelles de notre société et de donner à chacun, quelle que soit son origine, la possibilité de vivre dans cette société dont il a accepté les règles et dont il devient un élément constituant. (Lapeyronnie, 1993)

De manière plus concrète, c'est également ce que soutient Thibault (2001) :

La force du réseau se mesure aux relations entretenues et aux degrés d'engagement des membres. Elle tient aux objectifs et aux projets communs, à la reconnaissance partagée de la plus-value que chacun peut apporter et à l'acceptation de quelques règles qui gouvernent les processus de décisions stratégiques et opérationnels touchant le réseau dans son ensemble, à la qualité des communications entre les membres tant sur la forme que sur le fond.

Bref, point d'homogénéité mais coexistence de cultures différentes, dont la rencontre se traduit par des échanges dans un respect mutuel engendré par une reconnaissance de l'Autre. «Reconnaître est la même chose qu'intégrer.» (Dumont, 1983)

Au total, il est possible de percevoir en la méthode suggérée dans ce mémoire de maîtrise une nouvelle forme de management des relations interculturelles : une approche ascendante qui cherche à mettre en œuvre les diverses ressources déjà existantes selon une logique d'intégration transversale et ce, sans passer par un règlement juridique ou une politique de la tolérance.

## Chapitre 8

### *CONCLUSION*

L'actualité de ces derniers temps au Québec et ailleurs au monde justifie l'importance de se questionner sur les rapports entretenus avec l'*Autre*; rapports qui, suivant les nouveaux enjeux de la mondialisation, sont de plus en plus fréquents et de plus en plus intenses. Effectivement, la mondialisation des marchés et l'ouverture des frontières caractérisent désormais toutes les relations humaines et, de même, augmentent de manière significative les différences et, par le fait même, les risques de conflits. Dans ce contexte, le maintien de la cohésion sociale est donc un enjeu primordial. Ainsi préoccupés, tous les niveaux de gouvernance, tant national que local, s'empressent aujourd'hui de concevoir des moyens et de développer des instruments afin de maintenir des relations harmonieuses et fructueuses entre les différentes communautés culturelles qui composent désormais nos collectivités.

Neil Bradford (2004) soutient que les collectivités d'avenir sont celles qui sauront innover selon la pensée créative : les villes créatives. Il définit les villes créatives comme «des lieux dynamiques d'expérimentation et d'innovation, où de nouvelles idées s'épanouissent et où des gens de tous les milieux se rencontrent pour améliorer la qualité

de vie, de travail et de loisirs de leur collectivité» (Bradford, 2004). La ville créative suppose donc une capacité de réunir un lieu, des gens et des investissements selon une approche ascendante des problématiques locales de manière à établir des stratégies d'action basées sur les connaissances locales et la mises en place par l'intermédiaire de relations de réseaux locaux. En ce sens, «une plus grande participation sociale, une mobilisation des différents acteurs sociaux dans des projets collectifs, une plus grandes place aux communautés et aux citoyens dans la définition de leur devenir» (René et Gervais, 2001) pourraient résumer une voie à venir en matière de gestion des relations interculturelles.

Il est sans doute essentiel à la survie de l'humanité, pour contenir les explosions actuelles et prévisibles d'ethnisme, de défendre la tolérance et le respect de l'*Autre*, non pas en s'appuyant sur des principes universels vagues et abstraits, mais en s'interrogeant sur les formes possibles d'aménagement d'une vie humaine plurielle dans un monde singulièrement rétréci. (Latouche *in* Labelle et Houle, 2004)

De même, nous ne prétendons pas que la méthode présentée en ce mémoire de maîtrise constitue un instrument d'intégration ou de cohésion sociale ou une solution miracle applicable à tous. Néanmoins, il est possible que les résultats et conclusions de notre étude révèlent davantage de pistes de solutions que de vagues propositions. Du moins, nous exposons en des termes concrets une méthode priorisée dans le temps, qui fit ses preuves, pour les communautés francophones du Canada qui font face à un enjeu de reconnaissance politique.

«Mondialisation et universalisme, écrit Jean Baudrillard [*Libération*, 18 mars 1996], ne vont pas de pair, elles seraient plutôt exclusive l'une de l'*Autre*. La mondialisation est celle des techniques, du marché, du tourisme, de l'information. L'universalité est celle des valeurs, des droits de l'homme, des libertés, de la culture, de la démocratie. La mondialisation semble irréversible, l'universel serait plutôt en voie de disparition.» [...] Il ne s'agit donc pas d'imaginer une culture de l'universel, car elle ne peut exister. Il s'agit de conserver suffisamment de distance critique pour que la culture de l'*Autre* donne du sens à la nôtre. (Latouche in Labelle et Houle, 2004)



## *Liste des références*

- Agence de développement international (1999). Gestion axe sur les résultats. [CD-Rom]. *Les indicateurs dans la gestion axée sur les résultats (GAR)*.
- Baillargeon, Jean-Paul (sous la dir.) (2002). *Transmission de la culture, petites sociétés, mondialisation*. Ste-Foy : PUL.
- Bissoondath, Neil (1995). *Le marché aux illusions. La méprise du multiculturalisme*. Montréal : Boréal-Liber.
- Bonin, Pierre-Yves (2002). *Culture et égalité: à propos du dernier livre de Brian Barry*. Trois-Rivières : UQTR/Laboratoire de recherche en éthique et démocratie.
- Boudon, Raymond (1992). *Traité de sociologie*. Paris : PUF.
- Bourque, Gilles & Jules Duchastel (1996). *L'identité fragmentée : nation et citoyenneté dans les débats constitutionnels canadiens*. Montréal : Fides.
- Bradford, Neil (2004). Place Matters and Multi-level Governance: Perspectives on a New Urban Policy Paradigm, *Policy Options*, 25, 2.
- Checkland, Peter & Jim Sholes (1991). *Soft systems. Methodology in action*. Toronto : John Wiley & Sons.
- Collerette, Pierre & Gilles Delisle (1982). *Le changement planifié : une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels*. Montréal : Agence d'Arc.
- Contandriopoulos, André-Pierre, Champagne, François, Potvin, Louise, Denis, Jean-Louis & Pierre Boyle (1990). *Savoir préparer une recherche, la définir, la structurer, la financer*. Montréal : PUM.
- Couture, Claude, Bergeron, Josée & Claude Denis (2002). *L'Alberta et le multiculturalisme francophone : témoignages et problématiques*. Edmonton : Centre d'études canadiennes et de la Faculté Saint-Jean.
- Crozier, Michel & Ehrard Friedberg (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- De Brabandere, Luc (1989). *Le latéroscope*. Bruxelles : La Reconnaissance du livre.

- Duchastel, Jean (2003). Nouvelle forme de médiation entre l'individu et la politique. Dans Larouche Jean-Marc (sous la dir.). *Reconnaissance et citoyenneté. Au carrefour de l'éthique et de la politique*. Ste-Foy : PUQ.
- Dumont, Louis (1983) *Essai sur l'individualisme*. Paris : Seuil.
- Durantaye, Michel de la (1991). *Pour un cadre holistique d'analyse des politiques en matières culturelles : Le cas d'une politique culturelle globale pour le Québec*. Communication présentée à l'ACFAS, Sherbrooke.
- Duxbury, Nancy (sous la dir.) (2002). *Making connections : Culture and social cohesion in the new millennium*. Vancouver : Canadian Journal of Communication Corporation.
- Gagnon, Alain-Gustave & Jocelyn Maclure (sous la dir.) (2001). *Repères en mutation: identité, diversité et citoyenneté dans le Québec contemporain*. Montréal : Québec Amérique.
- Gagnon, Alain-Gustave (sous la dir.) (2006a). *Le fédéralisme canadien contemporain : fondements, traditions, institutions*. Montréal : PUM.
- Gagnon, Alain-Gustave & Bernard Jouve (sous la dir.) (2006b). *Les métropoles au défi de la diversité culturelle*. Grenoble : PUG.
- Gagnon, France; McAndrew, Marie & Michel Pagé (1996). *Pluralisme, citoyenneté et éducation*. Paris : L'Harmattan.
- Gauthier, Benoît (2003). *Recherche sociale*. Sillery : PUQ.
- Goffman, Erving (1969) *Strategic interaction*. Philadelphia : University of Pennsylvania Press.
- Goffman, Erving (1971) *Relations in public : microstudies of the public order*. New York : Harper & Row.
- Giddens, Anthony (1987). *La constitution de la société*. Paris : PUF.
- Groupe Angus Reid Inc. (1991). *Les Canadiens et le multiculturalisme : étude nationale sur les attitudes des Canadiens ; 1991*. Ottawa : Multiculturalisme et citoyenneté Canada.
- Gwyn, Richard (1995). *Nationalism without walls : The unbearable lightness of being canadian*. Toronto : McClelland and Stewart.

- Harvey, Fernand (2002). La région culturelle et la culture en région. Dans Lemieux, Denise (sous la dir.). *Le traité de la culture*. Laval : PUL.
- Hilly, Marie-Antoinette & Marie-Louise Lefebvre (sous la dir.) (1999). *Identité collective et altérité*. Montréal : L'Harmattan.
- Hirschheim R., Klein H. & K. Lyytinen (1995). *Information Systems Development and Data Modeling, Conceptual and Philosophical Foundations*. London : Cambridge University Press.
- Hurtubise, Roland (1980). *L'administrateur québécois et les systèmes : la pratique de l'analyse des systèmes*. Montréal : Les Éditions Agence d'Arc Inc.
- Khellil, Mohand (1997). *Sociologie de l'intégration*. Paris : PUF.
- Kymlicka, Will (2001). *La citoyenneté multiculturelle : une théorie libérale du droit des minorités*. Montréal : Boréal.
- Kymlicka, Will (2003). *La voie canadienne : repenser le multiculturalisme*. Montréal : Boréal.
- Labelle, Gilles & François Houle (sous la dir.) (2004). *Pensée, idéologie et politique*. Ottawa : PUO.
- Lapeyronnie, Didier (1993). *L'individu et les minorités. La France et la Grande-Bretagne face à leurs immigrés*. Paris : PUF.
- Laquerre, Stéphanie (2003). *Recherche-action : présentation d'un modèle d'analyse et de planification d'un système culturel et d'une démarche d'élaboration d'une politique culturelle. Le cas de la Ville de Longueuil*. Mémoire de maîtrise, UQTR.
- Lemieux, Vincent (1991). Science politique et systémique. Dans Hudon, Raymond & Réjean Pelletier (sous la dir.) *L'engagement intellectuel. Mélanges en l'honneur de Léon Dion*. Sainte-Foy : PUQ.
- Le Moigne, Jean-Louis (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod.
- Le Moigne, Jean-Louis (1994). *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*. Paris : PUF.
- Mace, Gordon (1998). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. Québec : PUQ.

- Maheu, Shirley et Mauril Bélanger (2002). *Les communautés de langue officielle en situation minoritaire nous ont dit...* Ottawa : Comité mixte permanent des langues officielles.
- McRoberts, Kenneth (1999). *Un pays à refaire : l'échec des politiques constitutionnelles canadiennes*. Montréal : Boréal.
- Mellos, Koula & Patrick Savidan (sous la dir.) (1999). *Pluralisme et délibération : enjeux en philosophie politique contemporaine*. Ottawa : PUO.
- Mercure, Daniel (sous la dir.) (2001). *Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation*. Ste-Foy : PUL.
- Moles, Abraham A. (1990) *Les sciences de l'imprécis*. Paris : Seuil.
- Olivier, Michael (2000). Réflexion sur la commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme. *ISUMA*, 2, 2.
- Passet, René (1979). *L'économie et le vivant*. Paris : Payot.
- Park, Robert E. (1950). *Race and culture*. Glencoe: Free Press.
- René, Jean-François & Lise Gervais (sous la dir.) Dossier La dynamique partenariale : un état de la question. *Nouvelles pratiques sociales*, 14, 1. .
- Robert, Adolphe (1936). *Les franco-américains peints par eux-mêmes*. Montréal : A. Lévesque.
- Rocher, Guy (2004). *Culture canadienne*. Ottawa : Fondation Historica du Canada.
- Rosnay, Joël de (1975) *Le microscope. Vers une vision globale*. Paris : Seuil.
- Schlesinger, Arthur (1999). *L'Amérique balkanisée, une société multiculturelle désunie*. Paris : Éditions Economica.
- Schnapper, Dominique (2000). *La Communauté des citoyens, Sur l'idée moderne de nation*. Paris : Gallimard.
- Semprini, Andrea (1997). *Le multiculturalisme*. Paris : PUF.
- Sherry, Simon (1999). *Hybridité culturelle*. Montréal : L'île de la Tortue.

- Tabin, Jean-Pierre (1999). *Les paradoxes de l'intégration. Essai sur le rôle de la non-intégration des étrangers pour l'intégration de la société nationale*. Lausanne : EESP.
- Tayashi, Moktar & Lilia Tayashi (1990). *Les Tunisiens de Montréal*. Montréal : Amilcar.
- Taylor, Charles (1992). *Rapprocher les solitudes : écrits sur le fédéralisme et le nationalisme au Canada*. Ste-Foy : PUL.
- Taylor, Charles (1994). *Multiculturalisme: différence et démocratie*. Paris : Aubier Flammarion.
- Thibeault, Frédéric (2002). *Le regroupement culturel des latino-américains à Montréal*. Montréal : UQAM.
- Thibault, André (2001) Réseaux et réseautage. Dans Association québécoise du loisir municipal (sous la dir.) *Le loisir public au Québec. Une vision moderne*. Ste-Foy : PUQ.
- Thériault, Joseph-Yvon (sous la dir.) (1999). *Francophonies minoritaires au Canada*. Moncton : Éditions de l'Acadie.
- Valette, Josianne (1980). *Les minorités indiennes et l'aménagement communautaire*. Montréal : UDM.
- Wallisser, Bernard (1997). *Systèmes et modèles. Introduction critique à l'analyse de systèmes*. Paris : Seuil.
- Wieviorka, Michel (sous la dir.) (1997). *Une société fragmentée? Le multiculturalisme en débat*. Paris : La Découverte & Syros.
- Wieviorka, Michel (2001). *La différence*. Paris : Balland.
- Wolton, Dominique (2006). *Demain, la francophonie*. Paris : Flammarion.

#### **Documents récupérés de sites web**

Agenda 21 de la culture, [En ligne]. Récupéré le 2 décembre 2007 de [www.agenda21culture.net](http://www.agenda21culture.net).

Baeker, Greg & Marc Croteau. (2002) Planification urbaine et ressources culturelles. Communication présentée à Atelier sur les politiques artistiques et culturelle pour le développement, Ottawa. Patrimoine canadien. En ligne]. Récupéré le 2 décembre 2007 de <http://www.pch.gc.ca/pc-ch/mindep/atelier-workshop/seances-ii-f.htm> .

Buirette, Patricia. *Reconnaissance, droit international*, Encyclopédia Universalis, [En ligne]. Récupéré le 27 octobre 2007 de <http://www.universalis-edu.com/corpus.php?mots=reconnaissance&nref=T400988&optimode=0#napp25603> .

Departement of computer and information science. Software engineering. *Soft systems methodology (SSM)*, [En ligne]. Récupéré le 1er décembre 2007 de <http://www.idi.ntnu.no/grupper/su/publ/html/totland/ch0526.htm> .

Patrimoine canadien. Diversité et multiculturalisme. Langues officielles. *Politique linguistique*, [En ligne]. Récupéré le 13 novembre 2007 de [http://www.pch.gc.ca/progs/lo-ol/legislation/01\\_f.cfm](http://www.pch.gc.ca/progs/lo-ol/legislation/01_f.cfm) .

Patrimoine canadien. Diversité et multiculturalisme. Multiculturalisme. *Programme du multiculturalisme*, [En ligne]. Récupéré le 13 novembre 2007 de [http://www.pch.gc.ca/progs/multi/index\\_f.cfm](http://www.pch.gc.ca/progs/multi/index_f.cfm) .

## Bibliographie

- Abou, Sélim (2002). *L'identité culturelle. Suivi de culture et droits de l'homme*. Beyrouth : Presse de l'Université Saint-Joseph.
- Agence de développement international (1999). Gestion axée sur les résultats. [CD-Rom]. *Les indicateurs dans la gestion axée sur les résultats (GAR)*.
- Alder, Jean-Christophe, Bouvier, Nicolas & Olivier Le Picard (2000) *Les règles du jeu, intérêts particuliers, bénéfices collectifs*. Paris : Éditions d'Organisations.
- Antaki, Nabil N. (1995). Québécois de vieille souche, nouveaux Québécois et allophones : Réalités et perspectives. *L'Agora*, 2, 4.
- Baeker, Greg (2002) Sharpening the lens : Recent research on cultural policy, cultural diversity, and social cohesion. *Canadian Journal of communication*, 27.
- Baillargeon, Jean-Paul (sous la dir.) (2002). *Transmission de la culture, petites sociétés, mondialisation*. Ste-Foy : PUL.
- Barry, Brian M. (2001). *Culture and equality : an egalitarian of multiculturalism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Beaud, Michel (1985). L'art de la thèse. *Comment se préparer et rédiger une thèse de doctorat, un mémoire de DEA ou de maîtrise ou tout autre travail universitaire*. Paris : LaDécouverte.
- Bianchini, Franco & Michael Parkinson (1993). *Cultural policy and urban regeneration : the west european experience*. Manchester : Manchester University Press.
- Bissoondath, Neil (1995). *Le marché aux illusions. La méprise du multiculturalisme*. Montréal : Boréal-Liber.
- Bissoondath, Neil (2002). *Selling illusions : the cult of multiculturalism in Canada*. Toronto: Penguin.
- Bonin, Pierre-Yves (2002). *Culture et égalité: à propos du dernier livre de Brian Barry*. Trois-Rivières : UQTR/Laboratoire de recherche en éthique et démocratie.
- Boudon, Raymond (1992). *Traité de sociologie*. Paris : PUF.

- Bourque, Gilles & Jules Duchastel (1996). *L'identité fragmentée : nation et citoyenneté dans les débats constitutionnels canadiens*. Montréal : Fides
- Bradford, Neil (2003) *Des villes et des collectivités qui fonctionnent : pratiques innovatrices, politiques habilitantes*. Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc.
- Bradford, Neil (2004). Place Matters and Multi-level Governance: Perspectives on a New Urban Policy Paradigm, *Policy Options*, 25, 2.
- Camilleri, Carmel (1990). *Stratégies identitaires*. Paris : PUF.
- Carlos, Maddalena de (1998). *L'interculturel*. Paris : Cle International.
- Cartier, Michel (2002). *Les groupes d'intérêts et les collectivités locales*. Paris : L'Harmattan.
- Cauchy, Venant (1993). *Perception de l'altérité et diversité des cultures*. Montréal : Éditions Montmorency.
- Checkland, Peter & Jim Sholes (1991). *Soft systems. Methodology in action*. Toronto : John Wiley & Sons.
- Clamen, Michael (1997). *Le lobbying et ses secrets. Guide des techniques d'influence*. (2<sup>e</sup> ed.) Paris : Dunod.
- Collerette, Pierre & Gilles Delisle (1982). *Le changement planifié : une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels*. Montréal : Agence d'Arc.
- Contandriopoulos, André-Pierre, Champagne, François, Potvin, Louise. Denis, Jean-Louis & Pierre Boyle (1990). *Savoir préparer une recherche, la définir, la structurer, la financer*. Montréal : PUM.
- Couture, Claude, Bergeron, Josée & Claude Denis (2002). *L'Alberta et le multiculturalisme francophone : témoignages et problématiques*. Edmonton : Centre d'études canadiennes et de la Faculté Saint-Jean.
- Crozier, Michel & Ehrard Friedberg (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- De Brabandere, Luc (1989). *Le latéroscope*. Bruxelles : La Reconnaissance du livre.
- Demorgon, Jacques (2000). *Complexité des cultures et de l'interculturel*. Paris : Anthropos.



- Demorgon, Jacques (2000). *L'interculturalisation du monde*. Paris : Anthropos.
- Diechoff, Alain (2000). *La nation dans tous ses États : les identités nationales en mouvement*. Paris : Flammarion.
- Ducatte, Jean-Claude (1998). *Les gestes d'influence ou de lobbying au service de l'entreprise : Anticiper les menaces et les opportunités, maîtriser les leviers d'action, mettre en place des stratégies d'évolution*. Rueil-Malmaison : Liaisons.
- Duchastel, Jean (2003). Nouvelle forme de médiation entre l'individu et la politique. Dans Larouche Jean-Marc (sous la dir.). *Reconnaissance et citoyenneté. Au carrefour de l'éthique et de la politique*. Ste-Foy : PUQ.
- Dulude, François (2004) *Politique de reconnaissance des organismes de la Ville de Terrebonne : modèle de classification des organismes*. Essai de maîtrise, UQTR.
- Dumont, Louis (1983) *Essai sur l'individualisme*. Paris : Seuil.
- Durantaye, Michel de la (1991). *Pour un cadre holistique d'analyse des politiques en matières culturelles : Le cas d'une politique culturelle globale pour le Québec*. Communication présentée à l'ACFAS, Sherbrooke.
- Duxbury, Nancy (sous la dir.) (2002). *Making connections : Culture and social cohesion in the new millennium*. Vancouver : Canadian Journal of Communication Corporation.
- Elbaz, Mikhaël & Denise Helly (sous la dir.) (2000). *Mondialisation, citoyenneté et multiculturalisme*. Sainte-Foy : PUL.
- Farnel, Frank J. (1994) *Le lobbying, stratégies et techniques d'intervention*. Paris : Éditions d'Organisations.
- Fortin, Andrée (sous la dir.) (2000). *Produire la culture, produire l'identité?* Ste-Foy : PUL.
- Gagnon, Alain-Gustave & Jocelyn Maclure (sous la dir.) (2001). *Repères en mutation : identité, diversité et citoyenneté dans le Québec contemporain*. Montréal : Québec Amérique.
- Gagnon, Alain-Gustave (sous la dir.) (2006a). *Le fédéralisme canadien contemporain : fondements, traditions, institutions*. Montréal : PUM.
- Gagnon, Alain-Gustave & Bernard Jouve (sous la dir.) (2006b). *Les métropoles au défi de la diversité culturelle*. Grenoble : PUG.

- Gagnon, Alain-Gustave, Lecours, André & Geneviève Nootens (2007) *Les nationalismes majoritaires contemporains : identité, mémoire, pouvoir*. Montréal : Québec Amérique.
- Gagnon, France; McAndrew, Marie & Michel Pagé (1996). *Pluralisme, citoyenneté et éducation*. Paris : L'Harmattan.
- Gauthier, Benoît (2003). *Recherche sociale*. Sillery : PUQ.
- Giddens, Anthony (1987). *La constitution de la société*. Paris : PUF.
- Gosselin, Gabriel & Henri Ossebi (1994). *Les sociétés pluriculturelles*. Paris : L'Harmattan.
- Goffman, Erving (1969) *Strategic interaction*. Philadelphia : University of Pennsylvania Press.
- Goffman, Erving (1971) *Relations in public : microstudies of the public order*. New York : Harper & Row.
- Groupe Angus Reid Inc. (1991). *Les Canadiens et le multiculturalisme : étude nationale sur les attitudes des Canadiens ; 1991*. Ottawa : Multiculturalisme et citoyenneté Canada.
- Gwyn, Richard (1995). *Nationalism without walls : The unbearable lightness of being canadian*. Toronto : McClelland and Stewart.
- Harvey, Fernand (2002). La région culturelle et la culture en région. Dans Lemieux, Denise (sous la dir.). *Le traité de la culture*. Laval : PUL.
- Hermel, Laurent (2000). *Le lobbying institutionnel au service des collectivités territoriales*. Voiron : La lettre du cadre territorial.
- Hilly, Marie-Antoinette & Marie-Louise Lefebvre (sous la dir.) (1999). *Identité collective et altérité*. Montréal : L'Harmattan.
- Hirschheim R., Klein H. & K. Lyytinen (1995). *Information Systems Development and Data Modeling, Conceptual and Philosophical Foundations*. London : Cambridge University Press.
- Hurtubise, Roland (1980). *L'administrateur québécois et les systèmes : la pratique de l'analyse des systèmes*. Montréal : Les Éditions Agence d'Arc Inc.

- Khellil, Mohand (1997). *Sociologie de l'intégration*. Paris : PUF.
- Kymlicka, Will (2001). *La citoyenneté multiculturelle : une théorie libérale du droit des minorités*. Montréal : Boréal.
- Kymlicka, Will (2003). *La voie canadienne : repenser le multiculturalisme*. Montréal : Boréal.
- Labelle, Gilles & François Houle (sous la dir.) (2004). *Pensée, idéologie et politique*. Ottawa : PUO.
- Lamarque, Gilles (1994) *Le lobbying*. Paris : PUF.
- Lapeyronnie, Didier (1993). *L'individu et les minorités. La France et la Grande-Bretagne face à leurs immigrés*. Paris : PUF.
- Laquerre, Stéphanie (2003). *Recherche-action : présentation d'un modèle d'analyse et de planification d'un système culturel et d'une démarche d'élaboration d'une politique culturelle. La cas de la Ville de Longueuil*. Mémoire de maîtrise, UQTR.
- Larendeau, André & Arnold D. Dunton (1970). *Rapport de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme*. Ottawa : Duhamel.
- Lemieux, Vincent (1991). Science politique et systémique. Dans Hudon, Raymond & Réjean Pelletier (sous la dir.) *L'engagement intellectuel. Mélange en l'honneur de Léon Dion*. Sainte-Foy : PUQ.
- Le Moigne, Jean-Louis (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod.
- Le Moigne, Jean-Louis (1994). *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*. Paris : PUF.
- Mace, Gordon (1998). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. Québec : PUQ.
- Maheu, Shirley et Mauril Bélanger (2002). *Les communautés de langue officielle en situation minoritaire nous ont dit...* Ottawa : Comité mixte permanent des langues officielles.
- McRoberts, Kenneth (1999). *Un pays à refaire : l'échec des politiques constitutionnelles canadiennes*. Montréal : Boréal.
- Mellos, Koula & Patrick Savidan (sous la dir.) (1999). *Pluralisme et délibération : enjeux en philosophie politique contemporaine*. Ottawa : PUO.

- Mendras, Henri & Marco Oberti (2000). *Le sociologue et son terrain. Trente recherches exemplaires*. Paris : Armand Colin.
- Mercure, Daniel (sous la dir.) (2001). *Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation*. Ste-Foy : PUL.
- Moles, Abraham A. (1990) *Les sciences de l'imprécis*. Paris : Seuil.
- Olivier, Michael (2000). Réflexion sur la commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme. *ISUMA*, 2, 2.
- Park, Robert E. (1950). *Race and culture*. Glencoe: Free Press.
- Passet, René (1979). *L'économique et le vivant*. Paris : Payot
- René, Jean-François & Lise Gervais (sous la dir.) Dossier La dynamique partenariale : un état de la question. *Nouvelles pratiques sociales*, 14, 1. .
- Robert, Adolphe (1936). *Les franco-américains peints par eux-mêmes*. Montréal : A. Lévesque.
- Rocher, Guy (2004). *Culture canadienne*. Ottawa : Fondation Historica du Canada.
- Romagny, Patrick (1995) *La communication d'influence : lobbying, mode d'emploi*. Noisiel : Presses du management.
- Rosnay, Joël de (1975) *Le macroscopie. Vers une vision globale*. Paris : Seuil.
- Semprini, Andrea (1997). *Le multiculturalisme*. Paris : PUF.
- Schlesinger, Arthur (1999). *L'Amérique balkanisée, une société multiculturelle désunie*. Paris : Éditions Economica.
- Schnapper, Dominique (2000). *La Communauté des citoyens, Sur l'idée moderne de nation*. Paris : Gallimard.
- Sherry, Simon (1999). *Hybridité culturelle*. Montréal : L'île de la Tortue.
- Tabin, Jean-Pierre (1999). *Les paradoxes de l'intégration. Essai sur le rôle de la non-intégration des étranger pour l'intégration de la société nationale*. Lausanne : EESP.
- Tayashi, Moktar & Lilia Tayashi (1990). *Les Tunisiens de Montréal*. Montréal : Amilcar.

- Taylor, Charles (1992). *Rapprocher les solitudes : écrits sur le fédéralisme et le nationalisme au Canada*. Ste-Foy : PUL.
- Taylor, Charles (1994). *Multiculturalisme: différence et démocratie*. Paris : Aubier Flammarion.
- Taylor, Charles & Amy Gutmann (1997). *Multiculturalisme : différence et démocratie*. Paris : Flammarion.
- Thériault, Joseph-Yvon (sous la dir.) (1999). *Francophonies minoritaires au Canada*. Moncton : Éditions de l'Acadie.
- Thibeault, Frédéric (2002). *Le regroupement culturel des latino-américains à Montréal*. Montréal : UQAM.
- Thibault, André (2001) Réseaux et réseautage. Dans Association québécoise du loisir municipal (sous la dir.) *Le loisir public au Québec. Une vision moderne*. Ste-Foy : PUQ.
- Thornberry, Patrick (1990). *International law and the rights of minorities*. Oxford: Clarendon.
- Touraine, Alain (1997). *Pourrons-nous vivre ensemble?* Paris : Fayard.
- Turgeon, Laurier (1998). *Les entre-lieux de la culture*. Ste-Foy : PUL.
- Valette, Josianne (1980). *Les minorités indiennes et l'aménagement communautaire*. Montréal : UDM.
- Verbunt, Gilles (2001). *La société interculturelle. Vivre la diversité humaine*. Paris : Seuil.
- Vries, John de (1998). *L'intégration des communautés ethnoculturelles dans la société canadienne*. Ottawa : Multiculturalisme et citoyenneté Canada.
- Wallisser, Bernard (1997). *Systèmes et modèles. Introduction critique à l'analyse de systèmes*. Paris : Seuil.
- Warnier, Jean-Pierre (2003). *La mondialisation de la culture*. Paris : La Découverte.
- Wieviorka, Michel (sous la dir.) (1997). *Une société fragmentée? Le multiculturalisme en débat*. Paris : La Découverte & Syros.
- Wieviorka, Michel (2001). *La différence*. Paris : Balland.

Wolton, Dominique (2006). *Demain, la francophonie*. Paris : Flammarion.

### Documents récupérés de sites web

Agenda 21 de la culture, [En ligne]. Récupéré le 2 décembre 2007 de [www.agenda21culture.net](http://www.agenda21culture.net).

Baeker, Greg & Marc Croteau. (2002) Planification urbaine et ressources culturelles. Communication présentée à Atelier sur les politiques artistiques et culturelle pour le développement, Ottawa. Patrimoine canadien. [En ligne]. Récupéré le 2 décembre 2007 de <http://www.pch.gc.ca/pc-ch/mindep/atelier-workshop/seances-ii-f.htm>.

Buirette, Patricia. *Reconnaissance, droit international*, Encyclopédia Universalis, [En ligne]. Récupéré le 27 octobre 2007 de <http://www.universalis-edu.com/corpus.php?mots=reconnaissance&nref=T400988&optimode=0#napp25603>.

Departement of computer and information science. Software engineering. *Soft systems methodology (SSM)*, [En ligne]. Récupéré le 1er décembre 2007 de <http://www.idi.ntnu.no/grupper/su/publ/html/totland/ch0526.htm>.

Dick, Bob & Pam Swepson (1994). *Appropriate validity an dits attainment within action systems methodology*. Resource papers in action research: University of Queensland, [En ligne]. Récupéré le 1<sup>er</sup> décembre 2007 de [http://www.uq.net.au/action\\_research/arp/sofsys2.html#a\\_ssm2\\_narrow](http://www.uq.net.au/action_research/arp/sofsys2.html#a_ssm2_narrow).

Durantaye, Michel de la (2004, 27 août). Municipal cultural systems in Canada and Quebec, systemic modeling and cultural planning. Communication présentée au 3<sup>rd</sup> *International conference on cultural policy research*, 2004. [En ligne] Récupéré le 1er décembre 2007 de [http://neumann.hec.ca/iccpr/PDF\\_Texts/delaDurantaye\\_Michel.pdf](http://neumann.hec.ca/iccpr/PDF_Texts/delaDurantaye_Michel.pdf).

Europa. Commission européenne. Politique régionale européenne et culture, [En ligne]. Récupéré le 27 octobre 2007 de [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/themes/cultur\\_fr.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/themes/cultur_fr.htm).

Fédération culturelle canadienne-française, [En ligne]. Récupéré le 7 décembre 2007 de <http://www.fccf.ca>.

Lancaster University. Management school. Management science. [En ligne].  
Récupéré le 1<sup>er</sup> décembre 2007 de  
<http://www.lums.lancs.ac.uk/Departements/ManSci/Research/ResGroups/SORIntroduction/> .

Patrimoine canadien. Diversité et multiculturalisme. Langues officielles. *Politique linguistique*, [En ligne]. Récupéré le 13 novembre 2007 de  
[http://www.pch.gc.ca/progs/lo-ol/legislation/01\\_f.cfm](http://www.pch.gc.ca/progs/lo-ol/legislation/01_f.cfm) .

Patrimoine canadien. Diversité et multiculturalisme. Multiculturalisme. *Programme du multiculturalisme*, [En ligne]. Récupéré le 13 novembre 2007 de  
[http://www.pch.gc.ca/progs/multi/index\\_f.cfm](http://www.pch.gc.ca/progs/multi/index_f.cfm) .

University of Cambridge. Institute of manufacturing. Departement of engineering. *Soft systems methodology*, [En ligne]. Récupéré le 1<sup>er</sup> décembre 2007 de  
<http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/control/softsm/html> .

University of technology Sydney. Software engineering. Business process reengineering. *Soft systems methodology*, [En ligne]. Récupéré le 1<sup>er</sup> décembre 2007 de  
<http://www.-staff.it.uts.edu.au/~jim/bpt/ssm.html> .

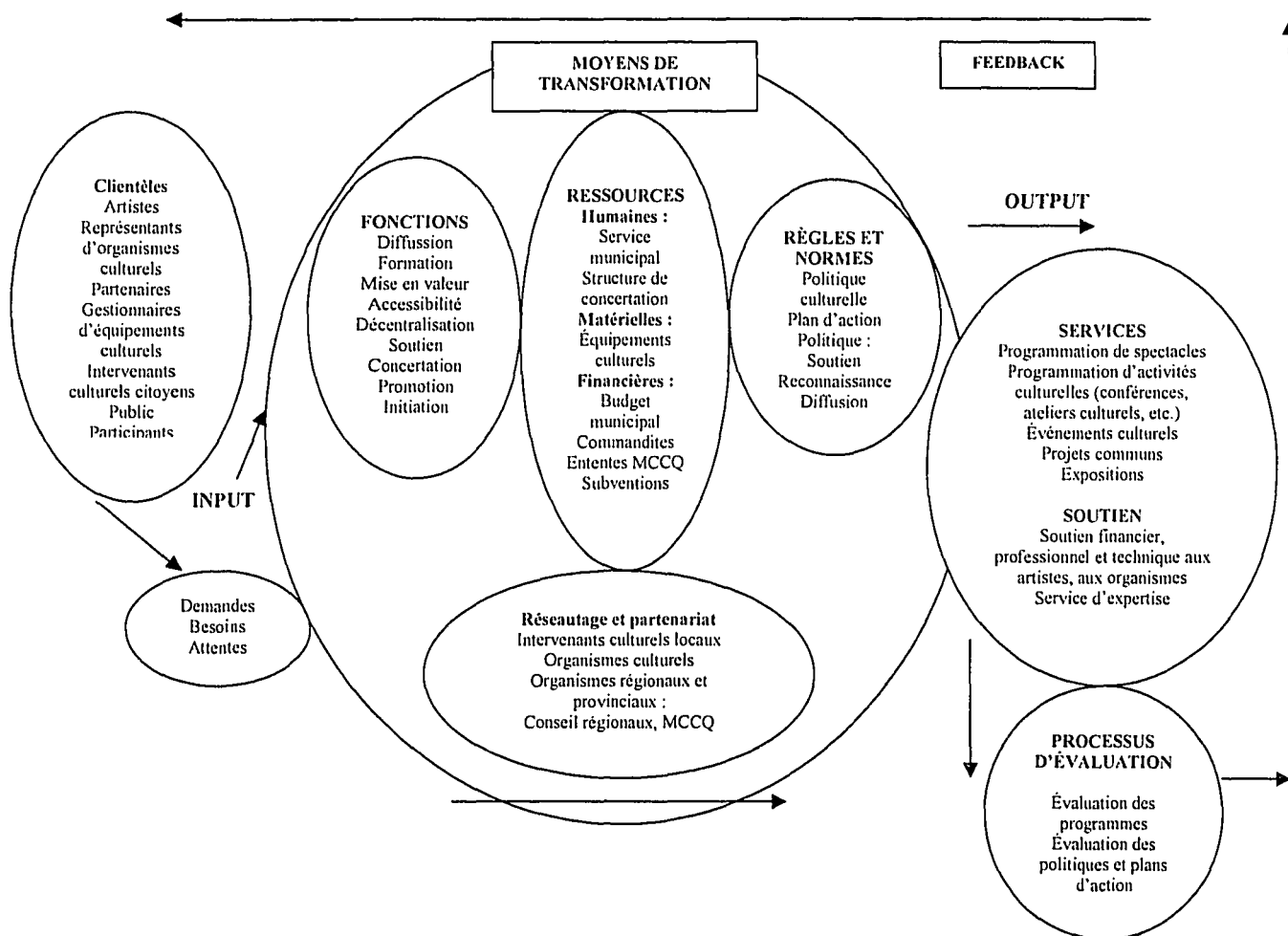
12 Manage, Management communities. Management methods. Communication and Skills. *Soft systems methodology (Checkland)*, [En ligne]. Récupéré le 1<sup>er</sup> décembre 2007 de  
[http://www.12manage.com/methods\\_checkland\\_soft\\_systems\\_methodology.html](http://www.12manage.com/methods_checkland_soft_systems_methodology.html) .

## ***Annexe A***

*Système culturel municipal (Laquerre, 2003)*



*Modélisation d'un système culturel municipal*



## ***Annexes B***

*Résultats : Modélisations des systèmes culturels étudiés*

## La Ville de Nanaïmo, l'AFN et ses enjeux de développement

### AFN

#### Ses interventions

Sa mission et son mandat; ses événements et ses activités; ses services de types : socio-communautaire et économique

#### Ses enjeux

- Développement de la niche francophone de Nanaïmo
- Insertion de la niche francophone dans les projets de Tourism Marketing Nanaïmo Plan
- Demande de la Ville de la délocalisation du festival au centre-ville
- Réalisation d'une édition spéciale (spécial event) de Festival en 2010 (J.O.)
- Échange avec la MRC de l'Érable (11 municipalités du Québec) : jumelage
- Manque de contributions municipales aux services essentiels qu'offre l'AFN aux citoyens de Nanaïmo
- Manque de ressources humaines vs les tâches et mandats de l'AFN
- Positionner l'AFN au niveau national, provincial et municipal

#### Les atouts

- Événement bilingue : Maple Sugar Festival du Sucre d'Érable
- La venue des Jeux Olympiques à Vancouver en 2010
- Potentiel francophone de Nanaïmo en vue de la venue des Jeux Olympiques en 2010 dont la langue officielle est le français
- Appuis et intérêts de la population envers les activités et événements de l'AFN
- Forte mobilisation de l'AFN : 75 % bénévoles du Maple Sugar Festival du Sucre d'Érable sont anglophones + participation de tous les restaurants McDonald de la région
- Renommée nationale du Maple Sugar Festival du Sucre d'Érable : un événement bilingue majeur dans l'ouest canadien
- Reconnaissance du Maple Sugar Festival du Sucre d'Érable par la ville comme événement majeur à Nanaïmo
- Lettre de reconnaissance des francophones au développement de Nanaïmo de Gary Richard Korpan à l'AFN (élection 2005)
- Venue de 11 maires de la région de l'érable au Québec lors de l'édition 2006 du Maple Sugar Festival du Sucre d'Érable
- Les visions de développement économique et touristique de l'AFN rejoignent les visions de développement de la municipalité de Nanaïmo
- L'AFN s'insère dans le développement global de Nanaïmo
- PG- Bonjour se positionne comme proposition du développement touristique de Nanaïmo
- AFN offre un service public culturel et communautaire de langue française (langue officielle du Canada) – pour une communauté pluriethnique
- Conférence donnée par la DG de l'AFN à la chambre de commerce de Nanaïmo
- Soutien du comité Olympique de Team Nanaïmo

#### Les contraintes, les obstacles et les risques

- Absence de la francophonie internationale
- polémique suite à la déclaration pouvant laisser entendre ou sous-entendre *Nanaïmo, ville bilingue*
- Craintes face aux conséquences possibles du déplacement du festival au centre-ville de Nanaïmo
- Incertitude face au soutien de Larry McNabb
- Reconduction de l'ancien maire

#### Boîte noire : Stratégies d'adaptation

##### Clarifier l'ambiguïté : l'AFN agit pour le développement économique et touristique de Nanaïmo et non pas seulement pour un développement culturel et linguistique de la minorité francophone

- Identifier les stakeholders et élaborer une approche stratégique
- Sensibiliser les partenaires stratégiques pour répandre cette vision du développement fait par l'AFN
- Dédramatiser «Nanaïmo, ville bilingue»
- Préparer l'opinion publique de manière à stimuler l'intérêt de la population
- L'AFN doit être à l'écoute

##### Éclairer les parallèles entre les préoccupations de la Ville et les projets de l'AFN

- Élaboration de projets de développement économique et touristique
- Approche commerciale du développement culturel
- S'insérer dans les projets municipaux de la Ville de manière à devenir un partenaire essentiel au développement de Nanaïmo

##### Harmoniser les projets des uns et des autres avec ceux propres à l'AFN

- Clé de voûte du développement fait par l'AFN : Festival du Sucre
- Susciter l'intérêt des autres organisations par le succès de ses activités et événements.
- Étude de faisabilité de projets en communs avec d'autres organismes de la municipalité

##### Lobbying en vue d'une alliance

- Se réseauter
- Obtention d'appuis
- Agir indirectement avec les stakeholders pour un élargissement stratégique du réseau de soutien de l'AFN
- Inviter Dawn Tyndall, Charlie Parker, Russell Burke, Fred Ayotte, Barry Bezaire, Dave Ranger pour un voyage d'affaires à la région de l'érable au Québec :
- Trouver un porteur de dossier à la ville??

#### Élaboration et mise en œuvre de scénarios

#### Les actes d'intermédiation

- Utilisations de l'argumentaire auprès des décideurs, élus et partenaires potentiels
- Processus d'alliances et de réseautage
- Lancement du Programme *Bonjour* en 2006
- Synergies des projets et des partenariats de l'AFN
- Lettre de reconnaissance du positionnement des Francophones dans la ville de Nanaïmo de Gary Richard Korpan (maire élu) et autres promesses électorales des autres candidats à l'élection municipale 2005
- Prise en charge du dossier par Marilyn Hutchinson pour faciliter une ouverture pour l'AFN à la Ville de Nanaïmo

#### Les livrables

- Reconnaissance par la municipalité de la valeur ajoutée pour l'économie locale de la niche francophone
- Reconnaissance de l'AFN par la municipalité comme un partenaire essentiel pour le développement économique et touristique de la ville de Nanaïmo
- Partenariat avec la Ville pour les éditions futures du festival
- Promotion de la langue française dans la ville de Nanaïmo
- Réalisation d'une édition spéciale du festival dans le cadre des J.O en 2010.
- Venue de nouveaux touristes à Nanaïmo notamment des francophones et francophiles
- Établissement de liens durables entre deux régions jumelées (Nanaïmo et MRC de l'Érable) d'un point de vue économique, touristique et culturel

#### Préoccupations majeures de la Ville :

- Développement touristique
- Revitalisation du centre ville
- Centre des congrès de Nanaïmo

#### Les acteurs principaux et les stakeholders

- Gary Richard Korpan, Maire de Nanaïmo
- Larry McNabb, conseiller municipal aux loisirs et à la culture
- Georges Hansson, directeur général Downtown partnership
- Tom Hickey, directeur de Parks, Recreation and culture
- Marilyn Hutchinson, Economic Development Group Tourism Nanaïmo
- Caméla Tang, « Team Nanaïmo » (Legacies now)
- Sonja Nagel, Centre des conférences de Nanaïmo
- Erick Hurmeier, président de la Chambre de commerce
- Russell Burke, Canadian Western Bank
- Barry Bezaire, Extreme Interface Kayaks
- Glen Haywood, TradeComputer systems
- Fred Ayotte, Syberfix solutions Inc
- Line Robert, conseillère de l'AFN
- Legacies Now
- Simmon, EDG
- David Thomas, recteur de l'Université

## La Ville de Hearst, le CAH et ses enjeux de développement

### CAH

#### Ses interventions

Sa mission et son mandat; ses événements et ses activités; ses services de types artistique et socio-communautaire

#### Ses enjeux

- Désuétude de la salle de spectacles
- Exigences rigoureuses, restrictives et lourdes (impossibilité de laisser quoi que ce soit dans la salle après 1h) lors de la location de la salle des Chevaliers par le CAH.
- Espace d'entreposage près de la salle de spectacles est beaucoup trop petit (les tables sont dans une grange à l'extérieur de la ville et les décors à l'université)
- Tarif de location de la salle des Chevaliers de Colomb trop élevé.
- Difficulté de trouver des reveurs stables pour les différents projets initiés par le CAH.
- Difficulté d'assurer la pérennité des actions et projets récurrents en fonction des ressources disponibles (humaines, financières et autres).
- La galerie d'art gérée par le CAH est trop petite et est difficile d'accès (2<sup>e</sup> étage sans ascenseur).
- Considérant la présence de la cour de justice dans le même édifice, la galerie d'art gérée par le CAH est mal située.

#### Les atouts

- Le CAH a de nombreux amis parmi sa communauté.
- La prise au sérieux du dossier de la salle par le comité d'amis.
- Le CAH assume les rôles et les fonctions d'un comité culturel municipal et est reconnu ainsi dans la population

#### Les contraintes, les obstacles et les risques

- Attitude des trois partenaires (triangle) dans l'entente du 2 avril 1990 : lettre d'avocat, non paiement de taxes, non-action de la municipalité.
- Manque de leadership de la Ville qui n'a pas de stratégie pour faire face à la situation.
- Les Chevaliers de Colomb ne semblent pas ouverts à une discussion au sujet de la location de la salle au CAH.
- Depuis 2003, les Chevaliers de Colomb sont propriétaires à part entière de l'édifice qui abrite la salle.
- Niveau minimal de reconnaissance réelle et concrète du CAH par la municipalité.
- Relative fermeture du conseil municipal face au CAH : manque de vision.
- Attitude d'indépendance politique du CA vis-à-vis la municipalité

### Boîte noire : Stratégies d'adaptation

#### Sensibiliser et rassembler des partenaires stratégiques

- Former un comité de leaders locaux et amis du CAH pour épauler le CAH dans ses projets et démarches.

#### Clarifier les ambiguïtés et prendre connaissance des méconnus :

- Étudier le bail du 2 avril 1990 et tout le dossier de la propriété de la salle des Chevaliers de Colomb
- Connaître et comprendre les structures, missions, mandats et enjeux des Chevaliers de Colomb. Le centre des Chevaliers de Colomb est un équipement difficile à rentabiliser??
- Embauche en 2005 d'un étudiant chargé de retracer l'histoire de la Salle des Chevaliers de Colomb

#### Construction d'argumentaires.

- Le CAH veut-il être propriétaire ou locataire de la salle des Chevaliers de Colomb?

#### Lobbying en vue d'une alliance

- Avec l'aide de leaders locaux, organiser des rencontres de sensibilisation avec des personnes influentes pour l'avancement des dossiers du CAH tels le Grand Chevalier, le maire de la Ville et le prêtre de la paroisse de Hearst
- Se réseauter
- Élargir le réseau des partenaires du CAH. Le Club Rotary?? Le Conseil scolaire?? L'Université??
- Se trouver un porteur de dossier à la Ville??
- Rechercher les appuis du maire et de quelques conseillers municipaux
- Rechercher les appuis de la population de Hearst

### Élaboration et mise en œuvre de scénarios

#### Les actes d'intermédiation

- La prise en charge du dossier de l'accessibilité à la salle des Chevaliers de Colomb au CAH par le comité d'amis avec rigueur et sérieux.
- Reconstitution du comité conjoint de la salle des Chevaliers unissant la Ville, les Chevaliers et le CAH
- Figuration dans le budget du CAH du rabais de 30% accordé par les Chevaliers lors de la location de la salle : début d'une relation gagnant à gagnant
- Choisir la meilleure option face aux enjeux d'acquisition de la salle des Chevaliers
- André Réhaume assurera le rôle de porteur du dossier du CAH à la Ville

#### Préoccupations majeures de la Ville

- Développement touristique
- Développement industriel et économique

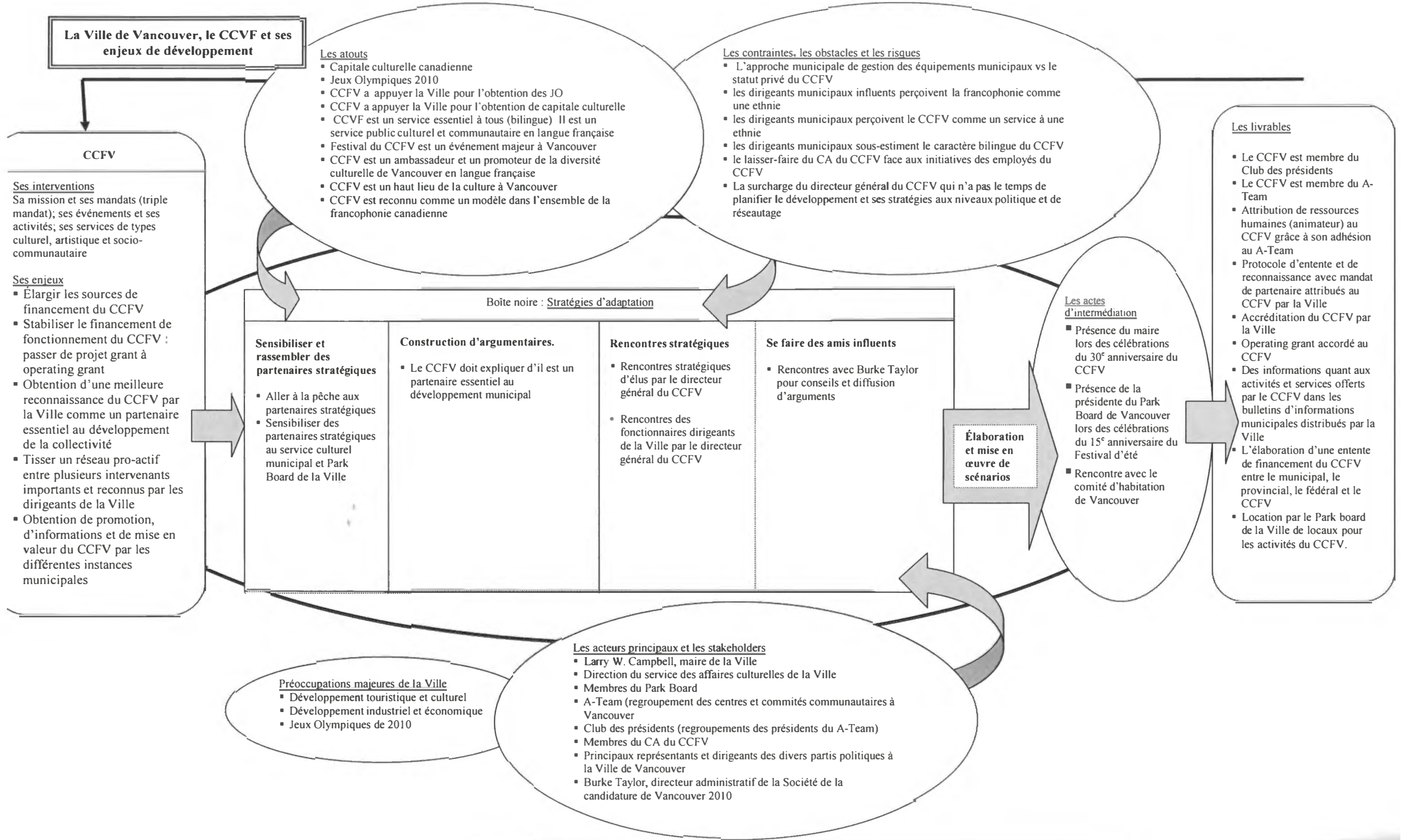
#### Les acteurs principaux et les stakeholders

- Membres du comité d'amis du CAH : Marc Bédard, Gætan Gosselin, Rita Guindon, Raymond Tremblay
- Marc Dupuis, Grand Chevalier et 2<sup>e</sup> vice-président du CA du CAH
- Roger Sigouin, maire de la Ville de Hearst
- Daniel Lemaire, conseiller municipal à la culture
- Releveurs des projets initiés par le CAH
- Membres du CA du CAH
- André Réhaume
- Claude Laflamme

#### Les livrables

- Clarification des mandats du CAH face aux enjeux de la Ville
- Achat de la salle des Chevaliers avec un soutien financier (40 000\$) de la Ville de manière à offrir un service bonifié, meilleur à la population de Hearst (accès gratuit aux équipements pour les citoyens) et des taux réduits aux OSBL lors de bingo ou autres activités de prélèvement de fonds.
- Le CAH propriétaire de la salle et les Chevaliers sont locataires
- Une reconnaissance du CAH comme un dynamo du développement non seulement culturel mais aussi économique et touristique de Hearst
- Des ententes révisées et bonifiées entre les Chevaliers de Colomb, la municipalité de Hearst et le CAH où le CAH sera reconnu comme un partenaire à part entière en ce qui a trait à l'accessibilité à la salle.
- Une meilleure ambiance issue d'un respect des partenariats par les Chevaliers de Colomb.
- Une relation gagnante avec les autres partenaires reconnus par l'entente tripartite quant à la gestion et à la propriété de la salle des Chevaliers de Colomb (la municipalité de Hearst et les Chevaliers de Colomb).
- Une priorité sur l'accès à la salle.
- L'établissement d'un budget culturel distinct de celui des sports et des loisirs dans le budget global de la Ville de Hearst.
- Développer des partenariats durables qui sauraient assurer la pérennité des actions et des projets incubés par le CAH (assurer une relève).
- La reconnaissance du rôle d'incubateur du CAH par ces différents partenaires.
- L'obtention d'un soutien adapté au rôle d'incubateur que joue le CAH.
- Des entrées distinctes pour la Galerie d'Art et la cour de justice : l'une à l'avant et l'autre à l'arrière.
- Réseau de partenaires fiables et stables pour assurer la pérennité des projets incubés par le CAH et ainsi assurer le maintien d'un secteur culturel dynamique à Hearst.





## Les municipalités de St-Quentin et de Kedgwick, la SCHP et enjeux de développement

### Les atouts

- Dans la politique culturelle de St-Quentin la SCHP est reconnue comme «un partenaire pro-actif qui joue un rôle clé dans le développement culturel de notre communauté».
- Seule la SCHP a donné suite aux demandes de réflexion sur le plan d'action du comité culturel de la municipalité de St-Quentin.
- Au printemps 2006, la région des Hauts-Plateaux sera l'hôte du *Festival de théâtre*. La venue de cet événement, dans lequel la SCHP jouera un rôle important, constitue un bon argument afin de faire valoir toute l'importance de la SCHP dans le développement de sa région.
- En 2010, la ville de St-Quentin célébrera son 100<sup>e</sup> anniversaire.
- Force mobilisatrice de la SCHP : appui de la population
- Volontés politiques des maires de St-Quentin et de Kedgwick d'aller vers un développement régional

### SCHP

#### Ses interventions

- Sa mission et son mandat; ses événements et ses activités; ses services de types artistique et socio-communautaire

#### Ses enjeux

- Déséquilibre entre les moyens et les mandats confiés.
- La SCHP aspire à être reconnue par les deux municipalités (Kedgwick et St-Quentin) comme un partenaire à part entière dans le développement culturel municipal et régional.
- Les mésententes à propos de la venue à St-Quentin de la chorale de la ville de St-Quentin en France, ville jumelle de St-Quentin au Nouveau-Brunswick.

### Les contraintes, les obstacles et les risques

- Confusion des rôles et fonctions des différents acteurs de la SCHP.
- L'attitude de laisser-faire du CA de la SCHP face au leadership et aux capacités d'initiative de France Lévesque.
- Les rôles et fonctions de la SCHP dans le développement culturel de chacune des municipalités ne sont pas clairs.
- Un blocage face à la culture dans les deux conseils municipaux
- Attitudes de méfiance de certains stakeholders importants
- La ville de St-Quentin a un comité culturel municipal.
- Embauches récentes d'une agente de développement touristique et d'une agente de développement économique par la ville de St-Quentin
- Suite aux mésententes quant à la venue à St-Quentin de la chorale de St-Quentin en France, les relations risquent d'être plus complexes.
- L'Âge d'Or de Kedgwick s'oppose à ce que le salon des artisans, organisé par la SCHP, ait lieu dans leur salle, la salle du Citoyen
- Un esprit de clocher anime chacune des deux municipalités

### Boîte noire : Stratégies d'adaptation

#### Sensibilisation de partenaires stratégiques :

- La SCHP doit se faire des amis influents à St-Quentin, elle doit avoir des alliés politiques à St-Quentin comme elle en a à Kedgwick.
- Inviter un élu de chacune des municipalités à siéger sur le CA de la SCHP constitue une stratégie à privilégier afin de sensibiliser les deux municipalités aux enjeux et objectifs de la SCHP de manière à parvenir à un positionnement politique de la culture non seulement auprès des dirigeants municipaux mais aussi auprès des membres du CA de la SCHP.
- Sensibiliser les maires, les conseillers municipaux ainsi que les autres acteurs importants du développement culturel de chacune des deux municipalités et du développement régional (DSL) aux enjeux et objectifs de la SCHP en matière de développement culturel de manière à s'assurer l'ouverture des conseils municipaux.
- Clarifier la situation avec les acteurs qui semblent réticents ou inquiets est très important.

#### Insertion dans les sphères des préoccupations municipales et saisir les occasions porteuses :

- S'insérer dans les projets que les municipalités ont à cœur de manière à jouer un rôle central dans le développement culturel de chacune. La SCHP doit se rendre essentielle dans les projets prioritaires des municipalités. Par exemple, la SCHP pourra s'insérer dans l'équipe des préparatifs de la fête du centenaire de St-Quentin, fête qui aura lieu en 2010. Ainsi, la SCHP ferait partie de la fête!
- La présence de la SCHP dans l'application du plan d'action de la politique culturelle de St-Quentin peut être une stratégie afin que la ville, par son comité culturel, en vienne à confier des mandats à la SCHP.
- L'intérêt du maire de Kedgwick envers le travail des bénévoles du secteur culturel juxtaposé à la création d'un fonds de 1 500.00\$ pour l'organisation d'événements communautaires et culturels spéciaux représente pour la SCHP une occasion d'organiser un événement destiné à la reconnaissance des bénévoles.

#### Construction d'argumentaires :

- Faire une liste des mandats formels et informels de la SCHP de manière à clarifier les rôles et fonctions de chacun
- Établir des parallèles entre les objectifs de la nouvelle politique culturelle de St-Quentin et ceux de la SCHP.
- Entrevoir et développer sous de nouvelles perspectives régionales les enjeux, missions, mandats et fonctions de la SCHP.
- Munir le CA de membres influents, dynamiques et stratégiques

### Élaboration et mise en œuvre de scénarios

### Les actes d'intermédiation

Volonté et motivation du CA face à de nouveaux enjeux  
Au début de l'année 2005, le village de Kedgwick a promis 500.00\$ par année pour des dépenses de fonctionnement de la SCHP et le développement d'un fonds de 1 500.00\$ qui lui sera disponible pour la tenue d'événements et d'activités culturelles spéciales. Ces mandats seront réévalués chaque année. Ces sommes marquent l'ajout d'un secteur culturel au budget de la municipalité de Kedgwick.  
Un premier mandat fut alors confié à la SCHP par la municipalité de Kedgwick : la SCHP fera partie de l'organisation de la fête du 15 août 2005. Ainsi, elle devra travailler en partenariat avec le conseil du village. Un deuxième mandat fut également confié à la SCHP par la municipalité de Kedgwick : l'élaboration d'un répertoire des organismes culturels oeuvrant dans la région des Hauts-Plateaux pour novembre 2005. Novembre étant le mois des bénévoles, le lancement de ce répertoire constituera alors un pas vers la reconnaissance des bénévoles qui oeuvrent au maintien de ces organismes. Ces mandats seront réévalués chaque année. C'est le début de bonnes relations (gagnant-gagnant) Rencontre avec les municipalités et les DSL pour une reconnaissance du rôle régional de SCHP  
Prise en charge du dossier par Jean-Paul Savoie : rôle de médiateur auprès de St-Quentin et des DSL pour la reconnaissance du rôle régional de la SCHP

### Préoccupations majeures de la Ville :

- La municipalité de Kedgwick semble préoccupée par le développement de l'écotourisme et du loisir de plein air.
- La municipalité de St-Quentin semble se tourner vers un développement économique passant par le tourisme culturel et patrimonial.

### Les acteurs principaux et les stakeholders

- CA de la SCHP
- André Potvin, président du CA de la SCHP
- Les maires : Jean-Paul Savoie et Robert Beaulieu
- Les conseillers à la culture : M. Bujold et M. Quimper
- Camille Tremblay, pro-maire de Kedgwick
- Claire Bossé, dir. loisirs et de la vie communautaire à SQ
- Cynthia Blanchette, agente de dev économique à SQ
- Isabelle Bernard, agente de dev touristique à SQ
- Le comité culturel de la ville de SQ
- La direction du district scolaire
- Élus des DSL : M. Gallant, M. Labrie et M. Doris Blanchard, agent provincial en charge des DSL.

### Les livrables

- La SCHP sait quels sont les rôles et fonctions qu'elle est en mesure d'assumer face aux enjeux municipaux et régionaux et ces buts, mandats et objectifs sont clairs et précis de manière à ce que chacun des acteurs de la SCHP (CA et agente de développement culturel) comprend bien quels sont ses tâches et ses fonctions.
- Une réelle reconnaissance de la part des municipalités de Kedgwick et de St-Quentin et des DSL de la SCHP comme un partenaire essentiel pour le développement culturel de leur région et de leurs municipalités par l'élaboration d'une lettre de reconnaissance dans laquelle l'importance et la nécessité du développement culturel des communautés de la région des Hauts-Plateaux seraient admis et dans laquelle on reconnaîtrait par des mandats de développement culturel clairs les rôles et les fonctions de la SCHP dans le développement culturel municipal et régional. Ainsi, la SCHP devient un partenaire intégré aux projets municipaux et régionaux, un partenaire qui mérite d'être soutenu.
- Une contribution de 2\$/habitant des Hauts-Plateaux pour assurer l'emploi permanent d'un agent de développement culturel
- Un accès gratuit à une salle polyvalente pour la tenue d'événements et un accès gratuit aux locaux des écoles pour la tenue d'ateliers.